



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF DEVELOPMENT THE MOTIVATIONAL PROGRAMME IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. BARBORA NĚMCOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Němcová Barbora, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního programu společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of Development the Motivational Programme in the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 987-80-7357-925-8.

VEBER, Jaromír. Management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2014

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na motivační systém ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s danou problematikou. Praktická část práce je zaměřena na popis společnosti a na analýzu současného motivačního programu. V poslední části práce jsou popsány návrhy na zlepšení motivačního programu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, Motivační teorie, Odměňování, Marketingový výzkum

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the motivation system in a selected company. In the theoretical part, main terms will be explained which are related to this issues. The practical part is focused on the description of company and analysis of the current motivational programme. In the last part of thesis are describes proposals for improving the motivational programme.

KEYWORDS

Motivation, Motivation theory, Remuneration, Marketing research

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

NĚMCOVÁ, B. *Návrh rozvoje motivačního programu společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 66 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. 5. 2014

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za pomoc, cenné rady, náměty a konzultace, kterými přispěl k tvorbě mé diplomové práce.

OBSAH:

ÚVOD	9
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1.1 Motivace	11
1.1.1 Definice motivace	12
1.1.2 Vnitřní a vnější motivace	13
1.1.3 Proces motivace.....	13
1.1.4 Vztah mezi motivací a výkonem	14
1.1.5 Měření motivace.....	14
1.1.6 Vývoj koncepcí motivace.....	15
1.2 Odměňování zaměstnanců	17
1.3 Marketingový průzkum	23
1.3.1 Základní metody sběru primárních dat.....	24
1.3.2 Informace získané z marketingového výzkumu.....	28
1.3.3 Etické zásady marketingového výzkumu	28
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU	30
2.1 Představení společnosti.....	30
2.2 Současný motivační systém společnosti	32
2.3 Dotazníkové šetření	34
2.3.1 Výsledky dotazníkového šetření 1	34
2.3.2 Shrnutí výsledků prvního dotazníkového šetření 1:.....	40
2.3.3 Výsledky dotazníkového šetření 2	40
2.3.4 Shrnutí výsledků druhého dotazníkového šetření:	45
2.4 Shrnutí problémů	45
3 VLASTNÍ NÁVRHY	47

3.1	Dodatková dovolená	47
3.2	Příspěvek na životní pojištění	48
3.3	Příspěvek na stravné	49
3.4	13. plat a odměny k pracovnímu a životnímu výročí	49
3.5	Sick days	50
3.6	Příspěvky na sport a kulturu	51
3.7	Zvýhodněný nákup nabízených produktů	51
3.8	Pracovní zázemí	52
3.9	Teambuildingové soustředění	53
3.10	Vzdělání	53
3.11	Podnikové společenské akce	54
3.12	Ekonomické zhodnocení návrhů	54
3.13	Přínosy práce	58
ZÁVĚR		60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		62
SEZNAM TABULEK		64
SEZNAM GRAFŮ		65
SEZNAM PŘÍLOH		66

ÚVOD

Pracovní motivace zaměstnanců je hnacím motorem každé společnosti. Správně motivovaní zaměstnanci mají vyšší produktivitu práce a vytvářejí více přidané hodnoty ve společnosti než pracovníci s nízkou motivací.

Motivaci zaměstnanců podporuje motivační systém ve společnosti. Při jeho tvorbě je vhodné dbát na rozdílná přání a preference jednotlivých zaměstnanců. To co silně motivuje jednoho člověka, může druhého motivovat jen slabě či vůbec. Proto je třeba zvážit, jaké zaměstnanecké benefity dokáží konkrétního zaměstnance nejlépe motivovat. Při návrhu motivačního systému je také třeba zvážit efekt zaváděných benefitů na motivaci a následnou výkonnost pracovníků. Náklady na zavedení a poskytování benefitů zaměstnancům však často mohou být vyšší než jejich jednoznačný přímý finanční efekt na zvýšení výnosů společnosti. V tomto případě je pak vhodné prozkoumat další efekty zaměstnaneckých benefitů jakou například zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Spokojení pracovníci mají pozitivní vliv nejenom na atmosféru v kolektivu na pracovišti, ale jsou také loajální ke svému zaměstnavateli. Loajální a stabilní pracovní kolektiv může být dlouhodobě pro společnost výhodnější, i když hůře finančně ocenitelný.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného motivačního systému společnosti navržení změn vedoucích nejen ke zvýšení spokojenost zaměstnanců a zvýšení jejich pracovní výkonnosti, ale zejména ke snížení fluktuace ve vybrané společnosti.

Teoretická východiska poskytnou teoretické podklady potřebné pro pochopení problematiky s důrazem na systém motivace a jeho důsledky na motivaci, pracovní výkon člověka a jeho spokojenost ve společnosti.

Současná situace ve společnosti je zmapovaná pomocí podrobného dotazníkového šetření a na základě vlastního pozorování.

V návaznosti na zjištěné informace budou navrženy úpravy stávajícího motivačního systému společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V následující části budou popsána teoretická východiska potřebná pro pochopení dané problematiky. Tato část bude zaměřena zejména na motivaci, motivační systém a metodiku marketingového výzkumu.

1.1 Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu (Armstrong, 1999).

Motivace a odměňování pracovníků jsou si blízké, nejsou však totožné. Úkolem vedoucích je povzbuzovat motivaci u spolupracovníků k plnění jejich úkolů, výkonových cílů či dalších požadavků organizace. Motivační nástroje, které k tomu používáme, však nemusí být jen finanční nebo hmotné. Motivace pracovníků souvisí i s jejich spokojeností. Vztah spokojenosti a výkonnosti pracovníků však není vždy jednoznačný. I nepřilíh výkonní zaměstnanci mohou být spokojeni (jejich nízká výkonnost jim v organizaci prochází) a osoby vysoce výkonné naopak nemusejí být vždy spokojené. Vyšší výkonnosti však nelze dlouhodobě dosahovat v podmínkách nespokojenosti, nebo dokonce poklesu pracovní spokojenosti zaměstnanců. Výkonnost lze zvýšit například jasným stanovením cílů, jsou-li však tyto cíle náročnější, pak nezvýší-li se spolu s nimi i úroveň odměňování, může se stát, že spokojenost zaměstnanců klesne, protože budou své odměňování chápat jako nespravedlivé. Pokles jejich spokojenosti se pak pravděpodobně promítne i ve snížení jejich výkonnosti (Urban, 2013a).

„Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí

v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb" (Armstrong, 1999, s. 295).

Snahy o zvýšení pracovní motivace se zpravidla soustřeďují na to, čím zaměstnance motivovat, tj. které motivační nástroje využít. Důležité také je, jak s motivačními nástroji zacházet. Hlavní pravidla, jak motivovat lze shrnout do tří zásad:

- lidé v organizaci jednají na základě toho, jak jsou motivováni, tj. odměňováni či sankcionováni,
- odměna je účinná především tehdy, přichází-li co nejdříve,
- sankce, které zaměstnanci v případném neplnění úkolů hrozí, by měli být reálné (Urban, 2013a).

1.1.1 Definice motivace

Motivace je vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka (Veber, 2000).

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení cíle a ceněné odměny. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti, jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak k jejich vlastním zájmům (Armstrong, 1999).

Daří-li se vedoucímu své spolupracovníky správně motivovat, jejich produktivita často vzroste. Správné používání motivačních nástrojů, okamžitých i dlouhodobých, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších, současně i nejsložitějších úkolů manažera. V podstatě jsou dvě základní otázky, a to čím zaměstnance motivovat a jak s těmito motivačními nástroji zacházet (Urban, 2013b).

1.1.2 Vnitřní a vnější motivace

Na každodenní pracovní nasazení osob působí řada faktorů. K jejich motivaci mají proto vedoucí řadu motivačních nástrojů. Jejich základní rozlišení spočívá v tom, zda se opírají o vnitřní nebo o vnější faktory motivace (Urban, 2013b).

V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

- Vnitřní motivaci - faktory, které lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější motivaci - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika z vnějšku.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince nikoliv vnucené mu z vnějšku (Armstrong, 1999).

1.1.3 Proces motivace

Motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojují tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje.

V případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat (Armstrong, 1999).

„Hlavní pravidla, jak motivovat lze shrnout do tří zásad:

- *lidé v organizaci jednají na základě toho, jak jsou motivováni, tj. odměňováni či sankcionováni,*
- *odměna je účinná především tehdy, přichází-li co nejdříve,*
- *sankce, které zaměstnanci v případě nenaplnění úkolů hrozí, by měly být reálné“ (Urban, 2013, s. 68).*

1.1.4 Vztah mezi motivací a výkonem

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálnou příležitost k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce. Míra uspokojení jednotlivců záleží do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekávání a na prostředí ve kterém pracují (Armstrong, 1999).

Zaměstnance, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni, se jen velmi obtížně daří motivovat k vyššímu výkonu. Spokojenost či nespokojenost zaměstnanců má pro společnost řadu důsledků:

- odráží se na kvalitě výroby,
- dopadá na spokojenost zákazníků,
- ovlivňuje fluktuaci, pracovní absenci i loajalitu zaměstnanců.

Organizace usilující o růst výkonnosti nemohou očekávat, že tohoto cíle dosáhnou s nespokojenými zaměstnanci (Urban, 2013a).

1.1.5 Měření motivace

Neexistují žádné přímé nástroje, jejichž pomocí bychom mohli měřit motivaci. Ale představu o úrovni motivace můžeme získat prostřednictvím zkoumání postojů, ukazatelů produktivity, fluktuace zaměstnanců a jejich absence, analýzy výsledků

hodnocení pracovníků, analýzy problémů objevujících se v agendě stížností i z toho, jak se lidé zapojují do zlepšovatelství, kroužků kvality a podobně (Armstrong, 1999).

1.1.6 Vývoj koncepcí motivace

Ke způsobu, jak funguje motivace, lze dojít více způsoby, jednotlivé koncepce motivace jsou popsány dále.

Koncepce racionálně-ekonomického člověka

Východiskem této koncepce jsou následující myšlenky:

- člověk je primárně motivován finančními podněty, ve svém jednání je pasivní, ovlivnit se dá pouze ekonomickými stimuly;
- člověk má iracionální pocity, ty musí být eliminovány řídicími zásahy;
- nechť k práci je základem lidské povahy, proto lidé musí být kontrolováni a pod pohrůžkou trestu vedeni k výkonu.

Praktické důsledky této koncepce spočívaly v přesvědčení, že pro pracovní výkon je třeba poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy (Veber, 2000).

Koncepce sociálního člověka

Vychází z následujících předpokladů:

- vykonávaná práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory;
- člověk je v první řadě motivován sociálními potřebami, sociální síly uvnitř skupiny mohou být silnější než opatření nadřízených;
- podřízení reagují na informace vedoucích v tom rozsahu, ve kterém bere nadřízený ohled na sociální potřeby podřízených.

Praktický efekt těchto koncepcí lze spatřovat v objevení sociálních a psychologických faktorů motivace, jimiž lze doplnit monetární faktory (Veber, 2000, s. 64).

Koncepce uspokojování potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl,

který uspokojí potřebu, a vybrat způsob chování, které povede k dosažení uvedeného cíle. Každé úsilí je motivováno neuspokojenými potřebami. Pro danou osobu v jakémkoliv čase však nejsou všechny potřeby stejně důležité. Některé potřeby vyvolávají mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci (Armstrong, 1999).

Maslowova hierarchie potřeb

Jejím autorem je Abraham Maslow (1954, citováno v Forsyth, 2000), který uvedl, že potřeby lidí jsou uspokojovány progresivně. Tedy lidé zvyšují své aspirace a stanovují si další cíle jedině tehdy, jestliže jsou jejich základní potřeby uspokojeny (Forsyth, 2000).

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- fyziologické - potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu;
- jistoty a bezpečí - potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb;
- sociální - potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny;
- uznání - potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž);
- seberealizace - potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát (Armstrong, 1999).

Teorie praví, že lidi lze účinně motivovat jedině tehdy, jestliže tuto hierarchii respektujeme. Pokud například své úsilí zaměříme na určitou úroveň, přičemž potřeby na nižší úrovni zůstanou neuspokojeny, je veškeré motivační působení odsouzeno k neúspěchu (Forsyth, 2000).

McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor (citováno v Forsyth, 2000) definoval lidské chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby:

- Teorie X předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o práci se nezajímají, má-li být něčeho pořádného dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni, přičemž tento proces může podpořit odměna.
- Teorie Y se na věc dívá z opačného úhlu a předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností (Forsyth, 2000).

Koncepce komplexního člověka

Jde o koncepci odrážející současný pohled na postavení a úlohu člověka v organizaci, možnost motivace.

- Člověk je mnohostranný a schopný změny, chová se podle okolností a diferencovaně, za různých okolností usiluje o různé cíle;
- Striktní předpisy, jednostranná orientace na příkazy, důsledná kontrola, vyžadování striktní disciplíny atd., směřují k omezování individuální iniciativy a aktivity lidí;
- K úspěchu společnosti nestačí jen dostatečné finanční zdroje; moderní technologie, ale též vytváření proinovačního prostředí – aktivizace vynalézavosti, tvořivosti, zápalu a iniciativy všech pracovníků společnosti;
- Pro motivaci pracovníků je důležité mít jasné představy a získat pro ně spolupracovníky.
- Systém spolupráce zaměstnanců s vedením podniku mají ve svém důsledku vést k posilování sounáležitosti pracovníků s podnikem (Veber, 2000).

1.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků patří tradičně k nejdůležitějším a nejsložitějším nástrojům jejich řízení. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, současně zajistit i nákladovou konkurenceschopnost podniku a mimo jiné zabezpečovat, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy. K dalším požadavkům odměňování patří zpravidla i vnitřní

spravedlnost, tj diferenciaci mezd odpovídající náročnosti a odpovědnosti pracovních míst i osobním výsledkům jednotlivých pracovníků (Urban, 2013b).

Motivaci, angažovanost a oddanost lze zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží a oceňuje je. Znamená to investovat do jejich úspěchu, důvěřovat jim a posilovat jejich pravomoci, poskytovat jim příležitost podílet se na záležitostech, které se jich týkají, zacházet s nimi slušně a spíše jako s lidskými bytostmi než jako se "zdroji", které mohou být v zájmu managementu využívány či dokonce zneužívány, a poskytovat jim odměny (peněžní i nepeněžní), které názorně definují, do jaké míry jsou oceňováni a váženi. Proces řízení odměňování může přímo ovlivnit motivaci pomocí různých forem odměňování a to především těmi, které jsou založené na výkonu pracovníka. Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu (Armstrong, 1999).

Odměny jsou ústředním bodem práce a jsou klíčovou složkou toho, co pracovník získává výměnou za své úsilí. Kromě peněžní odměny je třeba se zaměřit také na ostatní stránky odměn plynoucí z práce, které mohou být jednak vnitřní (intrinsivní) a jednak vnější (extrinsivní) (Thomson, 2007).

Vnitřní odměny

- Sebeúcta.
- Pocit úspěšnosti.
- Pocit, že jsme se něco naučili.
- Pocit, že jsme něčím přispěli týmu nebo k celkovému úsilí.
- Seberealizace.

Vnější odměny

- Peněžní odměna.
- Zaměstnanecké výhody.
- Příjemné pracovní podmínky.

- Osobní rozvoj.
- Povýšení a příležitost v kariéře.
- Rozmanitost a podnětnost práce.
- Postavení v organizaci.
- Postavení mimo organizaci.
- Pochvala.
- Přátelství (Thomson, 2007).

Dále budou detailněji popsány některé z nich.

Peněžní odměna

Peníze jsou považovány za základní pracovní pohnutku zaměstnanců. Přesvědčení manažerů, že peníze jsou nejdůležitějším motivačním nástrojem, se mnohdy opírá o to, jak je použití peněžních odměn jednoduché. Stačí je vyplatit, nejlépe pravidelně několikrát za rok, a o motivaci je postaráno. Využívání nepeněžních odměn, vyžadující od manažera podstatně větší pozornost (k výkonu svých zaměstnanců) a iniciativu a kreativitu (při jejich oceňování), je zpravidla podstatně náročnější (Urban, 2013a).

Peníze však až na výjimky ve skutečnosti nejsou nejsilnějším motivačním faktorem zaměstnanců, přinejmenším ne v tom smyslu, jak si většina manažerů myslí. Lidé jsou silně motivováni vydělat takové množství peněz, které jim umožní uspokojit jejich základní potřeby. Povaha základních potřeb se v čase pochopitelně mění, pokud však zaměstnanci této úrovně dosáhli, stává se jejich další peněžní motivace méně intenzivní. Na svém významu nabývají další - nefinanční - pohnutky. Většina dnešních zaměstnanců považuje navíc peníze, které za svou práci získává – ať již v podobě základního platu či odměny - za kompenzaci svého pracovního úsilí, kterým přispívají k úspěchu své organizace. Tato peněžní kompenzace je chápána spíše jako nárok či právo zaměstnance (Urban, 2013a).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, známé i jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako například dovolená na zotavenou (Armstrong, 1999).

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí má při motivaci pracovníků důležitou úlohu. Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců mají především vzájemně spjaté faktory pracovního prostředí související s manažerským stylem, sociálním prostředím a firemní kulturou. Tyto faktory, které příznivě podporují motivaci zaměstnanců, posilují účinnost systému finančního odměňování a mohou snížit jeho náklady (Urban, 2013a).

K těm nejdůležitějším lze přiřadit následující:

- Pozornost vůči úspěchům - Nedostatek uznání a příznivého ohodnocení vlastní práce je jednou z hlavních příčin, proč lidé svá pracovní místa opouštějí. Manažeři jsou ve svém vztahu k zaměstnancům často zaměřeni především na upozorňování na jejich chyby než na pochvalu za jejich úspěchy. Negativní motivace může snížit výskyt nežádoucího chování, nevede však zpravidla ke zvýšení výskytu chování žádoucího. V případě pozitivní motivace však nejen podporuje žádoucí chování, ale i vytváří příznivé emoce podporující pracovní výkonnost (Urban, 2013a)
- Otevřená komunikace - Schopnost zaměstnanců spolu navzájem otevřeně komunikovat je nejen kritickým faktorem úspěchu organizace, ale i důležitým faktorem motivace zaměstnanců. Úkolem manažera je podporovat zaměstnance, aby si neponechávali věci jen sami pro sebe, aby přicházeli s návrhy a překonávali organizační bariéry, které je vzájemně oddělují, a to kdekoli se tyto bariéry vyskytnou (Urban, 2013a).

- Rozvoj zaměstnanců - Jde o personální rozvoj. Teorie motivace ukazuje, že postup vpřed prostřednictvím seberozvíjení a sebevzdělávání jsou tou nejlepší formou rozvoje (Armstrong, 1999).

Je třeba všem pracovníkům umožnit, aby v organizaci rostli. Někdo, kdo je schopnější než vyžaduje jeho současné pracovní místo, bude frustrovaný a odejde, dojde u něj ke zhoršení pracovního výkonu nebo se v důsledku své osobní nespokojenosti stane zdrojem konfliktů (Thomson, 2007).

- Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců - Věří-li manažer, že jeho zaměstnanci mohou něčeho dosáhnout, uvěří tomu zpravidla i oni sami. Tím se zvýší jejich pracovní úsilí a motivace vykonávat práci správně. Zaměstnanci, kterých si jejich manažeři více váží a kterým důvěřují, zpravidla podávají vyšší výkon. Pokud umožníme, aby se zaměstnanci účastnili rozhodovacího procesu, získáme nejen dobré nápady (které lze snadněji uplatnit), ale i jejich zvýšenou motivaci, loajalitu a nasazení (Urban, 2013a).

Podnikové klima a základní hodnoty organizace by měly zdůrazňovat význam vysokého výkonu. Manažeři a vedoucí týmů by měli být povzbuzováni k tomu, aby hráli roli vzorů takového chování, jaké se očekává od zaměstnanců (Armstrong, 1999).

Individuální preference různých druhů odměňování

Různí lidé mohou mít k různým složkám tohoto souboru odměn různé postoje. Někteří budou chtít maximalizovat přímé výdělky a nebudou se tolik zajímat o jiné typy odměn. Jiní považují peněžní odměnu za druhotnou záležitost v porovnání se sebeúctou a společenskými příležitostmi, které jim práce nabízí. Další se zase budou zaměřovat na nepracovní stránky života a budou chtít práci, která by jim v tom co nejméně překážela.

Pracovníci také mohou být ve zcela odlišných situacích - někteří mohou mít stabilní, pro zaměstnavatele klíčové zaměstnání, jiní mohou pracovat na méně stabilních, okrajových pracovních místech, a to bude také ovlivňovat jejich postoje

k optimálnímu složení odměn. Pracovníci budou považovat odměny za nerozhodující ukazatel toho, zda s nimi zaměstnavatel zachází spravedlivě a průhledně jak na základě jimi vykonané práce, tak i v porovnání s jinými pracovníky.

Úkolem manažera je pochopit, jak pracovníci hodnotí různé stránky odměn, a musí se na základě toho snažit optimalizovat jejich kombinaci odměn a maximalizovat tak účinek, který zaměstnavatel potřebuje a hledá. Ale manažer se také musí vyrovnávat s individuálními rozdíly v hodnocení, cenění odměn a také s tím, jak jsou vnímány změny ve způsobu odměňování v průběhu času. Jen málo systémů odměňování je schopno neustále přinášet optimální výsledky a většina z nich vyžaduje pravidelné prověřování a úpravy (Thomson, 2007).

Z hlediska zaměstnanců by systém odměňování měl:

- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká,
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich přínosu,
- být transparentní - měli by vědět, jaká je politika odměňování ve společnosti a jaký má na ně dopad (Armstrong, 1999).

Zvýšení produktivity práce při poskytování služeb

Výrazný růst nákladů tlačí poskytovatele služeb k zvýšení produktivity práce. Toho lze dosáhnout několika způsoby. Je možné lépe vyškolit současné zaměstnance nebo je nahradit jinými, kteří budou podávat lepší výkony, zvýšit kvantitu poskytovaných služeb na úkor kvality nebo zjednodušit poskytování služeb. Poskytovatelé služeb mohou též využít nových technologií. Ty zvyšují výkonnost nejen ve výrobě, ale mají také potenciál ve zvyšování produktivity práce ve službách. Je ovšem třeba dávat pozor, aby přehnaný tlak na produktivitu práce nesnížil kvalitu služeb. Automatizace poskytování služeb nebo snížení nákladů může z krátkodobého pohledu zlepšit efektivnost společnosti, ale dlouhodobě může snížit její inovační schopnosti, kvalitu služeb či schopnost reagovat na problémy a přání zákazníků.

Někteří poskytovatelé služeb se smíří s nižší výkonností, pokud jim to pomůže lépe odlišit jejich služby od konkurence či zvýšit jejich kvalitu (Kotler, 2004).

1.3 Marketingový průzkum

Marketingový výzkum podniku poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících a o možném podnikatelském riziku. Marketingový výzkum jako takový spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci údajů, které nám umožní porozumět trhu v našem oboru podnikání, identifikovat problémy spojené s podnikáním v daném oboru, formulovat možné směry marketingové činnosti a hodnotit dosažené výsledky (Foret, 2008).

Podle délky sledování subjektů rozlišujeme výzkum jednorázový a logitudinální. Jednorázový výzkum je takový, kdy se pro každý výzkum vybírá znovu soubor, od něhož se informace získávají. Obvykle se vyžaduje, aby vybraný subjekt nebyl určitý čas zdrojem informací pro jakýkoliv výzkum trhu. Tento postup má zajistit, aby informace byly získány od subjektu, který nebyl ovlivněn žádným jiným výzkumem. Logitudinální výzkum je takový výzkum, při němž je každý jednotlivý subjekt sledován (dotazován) v delším časovém období. Umožňuje sledovat dlouhodobější změny ve spotřebním či jiném chování. Je typickým nástrojem sociologických výzkumů a bývá spojen s pojmem panel. Panel je soubor vybraných jednotek, od něhož je možno získat informace delší dobu, pravidelně a obvykle ke stejnému účelu. Informace od panelu jsou ve srovnání s jednorázovým výzkumem levnější, ale na druhé straně jsou informace panelem poznamenané - lidé, kteří jsou pravidelně dotazováni se vzdalují od běžného spotřebitele (Boučková, 2003).

Z hlediska formy sběru informací rozlišujeme dva základní typy dat a to data primární a data sekundární. Primární údaje jsou informace získané ke konkrétnímu současnému účelu. Sekundární údaje jsou informace, které již existují a byly nashromážděny k jinému účelu. Tyto údaje lze získat velmi rychle a s nižšími náklady než údaje primární. Sekundární zdroje však musí výzkumník pečlivě hodnotit, aby měl jistotu, že jsou relevantní, přesné, současné a nestranné (Kotler, 2007).

Analýza situace je především důležitá tehdy, když výzkumník nemá zkušenosti s řešením daného problému nebo zadavatel potřebuje znát informace z oblastí, které sám nezná. Při hledání zdrojů potřebných informací má své nezastupitelné místo sekundární a následně primární výzkum.

V rámci analýzy situace bychom měli nejprve hledat sekundární informace, abychom se přesvědčili, zda by nebylo možné problém vyřešit bez náročnějšího a dražšího shromažďování informací primárních. Nemá smysl spěchat s primárním šetřením, protože zpravidla je k dispozici mnoho levnějších a rychleji získatelných relevantních sekundárních informací (Kozel, 2006).

Sekundární data poskytují dobrý začátek pro výzkum, v mnoha případech je však třeba shromáždit také primární data. Analytici musejí velmi opatrně vyhodnocovat sekundární informace a rovněž pečlivě dbát na shromažďování primárních dat tak, aby si byli jistí, že budou relevantní, přesná, současná a nezávislá (Kotler, 2004).

1.3.1 Základní metody sběru primárních dat

Marketingový výzkum využívá řadu nástrojů, metod a technik. Mezi nejvýznamnější z nich patří metoda pozorování, dotazování a experiment.

Pozorování

Jedná se o nepřímý nástroj sběru dat, jelikož nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými subjekty. Pozorování je záměrné, cílevědomé a plánované sledování právě probíhajících skutečností, aniž by pozorovatel nějak aktivně zasahoval. Výhodou pozorování je, že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky. Pokud navíc pozorovaný neví, že je pozorován, chová se spontánně a nemůže sám záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledované skutečnosti. Pozorovatel se může spolehnout pouze na své smyslové orgány. Nesmí zaznamenávat zjištěné údaje subjektivně (Kozel, 2011).

V pozorování je možné získat informace, které lidé nechtějí nebo nemohou poskytnout. V některých případech je to jediný způsob, jak je možné potřebné informace získat. Na druhou stranu existují věci, které nelze jednoduše pozorovat, například pocity, postoje a motivy nebo chování v soukromí. Také není snadné pozorovat dlouhodobé a nepravidelné vzorce chování. (Kotler, 2007).

Rozdíl mezi zjevným a skrytým pozorováním spočívá v tom, zda pozorování vědí nebo nevědí, že jsou pozorováni. Skryté pozorování použijeme tehdy, kdy by zjevná přítomnost pozorovatele mohla významně narušit průběh pozorovaného jevu. Nejjednodušším způsobem je zaznamenat pozorovaný jev pomocí kamery nebo magnetofonu. U skrytého pozorování se pozorované osoby chovají přirozeně. U zjevného pozorování může docházet k určitým zkreslením.

Strukturované (standardizované) a nestrukturované (nestandardizované) pozorování se rozlišuje v závislosti na stupni závaznosti pokynů, jak má pozorování probíhat. V případě strukturovaného pozorování musí pozorovatel přesně dodržovat postup a zaznamenává pozorování do předem připravených záznamových archů. Strukturované pozorování se používá při deskriptivních a kauzálních výzkumech, kdy je jasně definován problém a cíl výzkumu. Provedení nestrukturovaného pozorování je takřka plně v kompetenci pozorovatele, kterému je na začátku pouze sdělen cíl pozorování. Lze z něho sice získat více informací, ale je složitější a hrozí vyšší nebezpečí zkreslení různého druhu. Nestrukturované pozorování se používá především při explorativních výzkumech v úvodních fázích výzkumu a při formulaci pracovních hypotéz, kdy se jedná o orientaci v dosud neznámé problematice (Kozel, 2006).

Dotazování

Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Dotazování je uskutečňováno pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvolené komunikace výzkumníka s nositelem informací dotazovaným (respondentem) (Foret, 2008).

Podle způsobu kontaktu rozlišujeme jednotlivé typy dotazování.

Osobní dotazování je nejtradičnějším typem dotazování. Osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem. Hlavní výhodou je existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. Je tedy možné respondenta motivovat k odpovědím a případně upřesnit výklad otázky. Tento typ dotazování má nejvyšší návratnost odpovědí. Náročnost však spočívá v časových a finančních nákladech. Ty jsou spojené především se systematickou prací při hledání, školení a kontrole tazatelů. Navíc je tento typ dotazování závislý na ochotě respondentů spolupracovat (Kozel, 2011).

Písemné dotazování

Písemná komunikace je zprostředkována pomocí dotazníků nebo ankety. Písemné dotazování patří mezi rozšířené typy dotazování. Výhodou písemného dotazování jsou jeho relativně nízké náklady v porovnání s jinými typy dotazování. Největší nevýhodou je však nízká návratnost. Kromě malého množství navrácených vyplněných dotazníků je problémem také struktura respondentů, kteří odpověděli. Často dochází k narušení reprezentativnosti výzkumu. Na návratnost dotazníků mají vliv zejména průvodní dopis, podoba dotazníku, způsob výběru, ale také typ motivace (Kozel, 2006).

Dotazník

Dotazníky jsou velmi flexibilní. Existuje mnoho způsobů, jak klást otázky. Uzavřené otázky zahrnují všechny možné odpovědi a dotazovaný subjekt si pouze vybírá jednu či více z nich. Otevřené otázky umožňují respondentům odpovídat svými slovy (Kotler, 2004).

Při tvorbě dotazníku je třeba dbát na jeho správné sestavení. Špatně sestavený dotazník může negativně ovlivnit získané informace a výsledky nemusí odpovídat potřebám a cílům výzkumu. Je třeba odpovídat zejména třem hlavním požadavkům a to:

- Účelově technickým – otázky mají být formulovány a sestaveny tak, aby dotazovaný co nejpřesněji odpovídal na to, co nás zajímá.

- Psychologickým – vytvoření takových podmínek, aby se mu tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí, chtěný.
- Srozumitelnosti – aby respondent všemu rozuměl, aby mu bylo jasné, co se po něm chce.

Při tvorbě dotazníku je dobré dbát na úspornost dotazníku, snadnost orientace a vyplnění, celkovou promyšlenost a jeho snadnost a na první pohled patrnou zajímavost a přitažlivost (Foret, 2008).

Experimentální výzkum a expertní metody

Získávání primárních údajů od vybraných skupin respondentů zkoumaných v různých podmínkách a pod kontrolovanými faktory. Poté jsou sledovány rozdíly v odpovědích skupin. Experiment se snaží vysvětlit vztah příčina/následek. Pozorování a dotazování mohou shromažďovat informace pro experiment (Kotler, 2007).

Pro úspěch experimentu má velký význam prostředí experimentu, proto je do něj záměrně zasahováno, aby bylo dosaženo co nejpodobnějších podmínek pro všechny pokusné subjekty. Velký význam má také validita šetření. Validita představuje schopnost zajistit, aby výsledek neovlivnily jiné vstupy mimo testovaný prvek a také možnost aplikovatelnosti výsledků, tj. možnost zobecnit výsledky a promítnout je do reálné situace (Kozel, 2006).

Pro získání informací lze také využít expertů. Opodstatnění expertů jako zdroje informací vyplývá z faktu, že jde o experta s velkými znalostmi a zkušenostmi oboru a také, že experti zasahují do průběhu jevu, často spolurozhodují a spolupracují na opatřeních.

Expertní metody lze dělit na:

- singulární expertizy
 - písemné – expertovi jsou zadány otázky a on písemně odpovídá,
 - ústní – expert je pozván a odpovídá na otázky přímo
- Diskuze se skupinou odborníků

- Skupinové diskuze se speciálním scénářem a vysokými nároky na moderátora
 - brainstorming – je dovoleno skákat druhému do řeči, ale neodsuzovat jeho názor,
 - advocat diaboli - ve skupině je oponent prvokující a vznášející námitky (Boučková, 2003).

1.3.2 Informace získané z marketingového výzkumu

U informací, které získáme z marketingového výzkumu, se požaduje zejména, aby byly:

- relevantní - tj. musí se přímo vztahovat k řešení daného problému
- validní - tj. aby vyjadřovaly a charakterizovaly to, co potřebujeme
- reliabilní - tj. natolik spolehlivé, aby opakováním stejných metod byly získány stejné nebo velmi podobné výsledky
- pohotové - tj. aby bylo možné získat je dostatečně rychle
- rentabilní - aby náklady spojené s jejich získáváním nebyly příliš vysoké

(Foret, 2008).

1.3.3 Etické zásady marketingového výzkumu

Prostřednictvím marketingového výzkumu mohou společnosti zjistit mnohem více o svých zákaznících, což vede k lepším výrobkům a k dokonalejším službám. Zneužití marketingového výzkumu může zákazníky poškodit nebo obtěžovat. Pokud marketingoví pracovníci zajistí ochranu shromážděných informací, budou je zákazníci rádi poskytovat. Nejlepším přístupem pro marketingové pracovníky je zeptat se pouze na informaci, kterou potřebují a kterou mohou zodpovědně použít, a zamezit tak sdílení informací bez zákaznickova svolení.

Marketingové výzkumné studie mohou být silným přesvědčovacím nástrojem. Společnosti často používají jejich výsledky v reklamách. Dnes je většina z nich především důležitým nástrojem pro získání sponzorů. V některých případech se pak marketingový průzkum jeví jako účelový s cílem potvrdit stanovený efekt. I nepatrné manipulace při sestavování výběrových souborů anebo volba slov a otázek mohou zásadním způsobem ovlivnit závěry výzkumu. Tím, že některé asociace připustily, že výsledky výzkumu by mohly být zneužity, byly nuceny sestavit kodex etiky a standardů řízení marketingových výzkumů. V konečné fázi však nemůže být nepřijatelné jednání odvráceno prostřednictvím regulací. Každá společnost by měla přijmout zodpovědnost za kontrolu řízení a výsledků svého vlastního marketingového výzkumu, aby co nejlépe ochránila zájmy svých zákazníků (Kotler, 2004).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

V následující části bude blíže popsána společnost, ve které je práce zpracovávána, bude popsán současný motivační systém a problémy společnosti s motivačním systémem spojené.

2.1 Představení společnosti

Společnost, kde byla diplomová práce zpracovávána, je Oční studio Aleš Žejdl s.r.o. (dále jen společnost). Společnost je na trhu známá a zavedená. Funguje již 10. rokem. Jedná se o oční optiku, která má rozsáhlou nabídku slunečních, dioptrických, dětských a dalších druhů obrub a brýlových čoček. Dále společnost nabízí širokou škálu kontaktních čoček a veškeré příslušenství potřebné k jejich používání. Mimo tento základní sortiment je nabídka rozšířena i o dalekohledy a meteostanice.

Předmět podnikání (dle obchodního rejstříku):

- oční optika
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (justice.cz)

Společnost má celkem 4 pobočky. Tři z nich poskytují své služby v Brně a jedna se nachází v Hodoníně. Jedna z brněnských poboček obsahuje oddělení zaměřené na dětské brýle.

Podle majitele společnosti je jedním z hlavních problémů častá fluktuace zaměstnanců. V předchozích 5 letech dobrovolně opustilo společnost 7 ze 34 zaměstnanců.

V oboru je nedostatek kvalifikovaných a kvalitních pracovníků, najít tak náhradu za každého zaměstnance, který odešel, je nejen složité, ale i finančně a časově náročné. V tomto odvětví je potřebné, aby všichni pracovníci měli vysokoškolské vzdělání, zájem o prodejní činnost, manuální zručnost, spolehlivost, přesnost a touhu dále se vzdělávat. Společnost tuto malou nabídku na trhu práce řeší přijímáním absolventů

studia s malou praxí. O to více je to časově, finančně i personálně zatěžující pro společnost a další možná fluktuace zaměstnanců znamená další navýšení těchto nákladů.

Organizační struktura společnosti

Každá pobočka má svého vedoucího a zástupce vedoucího, který zastává jeho kompetence v době, kdy vedoucí pobočky není v prodejně přítomen. Tito vedoucí (a jejich zástupci) jsou přímo podřízeni jednatelem a majiteli v jedné osobě. Jednateli je také přímo podřízená asistentka, která má dále na starosti administrativní a skladovou pracovníci. Tato organizační struktura se pro společnost této velikosti osvědčila. Jsou pevně stanovené kompetence a každý pracovník přesně ví, komu je odpovědný.

Jednatel společnosti vykonává pozici manažera společnosti a také funkci hlavního personalisty. Jednatel společnosti zajišťuje účetní a materiálový chod společnosti.

Asistentka je podřízená pouze jednatelem a hlavní náplň práce je administrativní a skladová evidence. Asistentka jednatele má na starosti objednávání, příjem, distribuci a evidenci zboží mezi pobočkami, dále také vyřizuje faktury a jedná s dodavateli.

Vedoucí poboček jsou personalisty a manažeři příslušných poboček. Z oblasti personalistiky zajišťují běžný chod poboček, což zahrnuje rozvrh pracovní doby jednotlivých pracovníků dle úvazku, rozpis čerpání dovolené, eventuální změny pracovní doby a organizace zastupování v době nemoci jednotlivých zaměstnanců. Vedoucí poboček také organizují práci jednotlivých zaměstnanců a provádějí dohled nad plněním pracovních úkolů, dodržování pracovní doby a povinných přestávek na stravování, písemně evidují docházku, navrhuje výkonové odměny ke mzdě a případné mimořádné odměny. Dále mají na starosti výběr, objednávání, příjem a výdej zboží (po domluvě s asistentkou), řešení reklamací, stížností a konfliktních situací.

V současné době ve společnosti pracuje 25 řadových zaměstnanců - optometristů. Hlavní náplní jejich práce je poskytování služeb klientům a jejich obsluha, příprava a servis produktů, dále mají na starosti vytipování vhodných klientů pro marketingové

kampaně a jejich oslovení. Také mají poradní hlas při výběru zboží pro konkrétní prodejny.

2.2 Současný motivační systém společnosti

V současné době je hlavním bodem motivace zaměstnanců odměňování podle výkonů. Složka mzdy závislá na výkonu dosahuje až 50% v případě vedoucích zaměstnanců a až 30% u řadových zaměstnanců.

V případě, kdy zaměstnanec nečerpá nemocenské dávky a dovolenou, je součástí motivace 1000 Kč u řadových a 1500Kč u vedoucích pracovníků. Tímto způsobem je dle manažera zabezpečený vysoký stupeň dodržení pracovní docházky zaměstnanců. Zaměstnavatel poskytuje pracovníkům příspěvky na stravné za odpracované dny ve formě stravných poukázek s hodnotou 60 Kč na den, z nichž si pracovníci sami hradí 30%. Zaměstnavatel neumožňuje společné stravování, pracovníci se stravují individuálně v době zákonem určené přestávky na oběd. Ve společnosti je zavedený nákup prodávaných výrobků za sníženou cenu pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Dále zaměstnavatel pořádá vzdělávací kurzy a také přispívá nebo plně hradí školení organizovaná jinými vzdělávacími společnostmi. Společnost pravidelně dvakrát ročně pořádá podnikové společenské akce pro zaměstnance a významné klienty.

Pozorování

Metoda výzkumu formou pozorování probíhala dlouhodobě. Pozorovatel byl přítomen měsíc jako pomocná síla v rámci letní brigády a také při vypracovávání školních projektů. Pozorování nemohlo probíhat skrytě a zaměstnanci o přítomnosti pozorovatele věděli, ale v případě měsíčního pozorování v létě byla citlivost na přítomnost snížena. V prvních dnech bylo chování zaměstnanců méně přirozené, ale postupně své chování méně kontrolovali a chovali se spontánněji.

Mezi zaměstnanci panuje příjemná, až přátelská atmosféra, která je patrně způsobena podobnou věkovou kategorií, stejným dosaženým vzděláním a pracovním zařazením. Zaměstnanci také mají podobné zájmy a koníčky. Komunikace zaměstnanců

na stejné úrovni probíhá bez větších problémů. V průběhu komunikace s vedoucími pracovníky často nastává bariéra ve vzájemné komunikaci. Zaměstnanci se několikrát snažili navrhnout způsob řešení běžných provozních problémů, či projednat svůj nápad na zlepšení s vedoucím pracovníkem, ten si jejich návrhy sice vyslechl, ale žádný z nápadů nerealizoval. Zaměstnanci ze strany vedení necítí pochopení a podporu, pokud projeví vlastní iniciativu. V případě, že by vedoucí pracovníci projevíli zájem a podpořili iniciativu pracovníků, zvýšila by se jejich motivace a spokojenost. Problémy v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými jsou spjaté také s dalším pozorovaným jevem ve společnosti, a to nedostatečnou motivací zaměstnanců ze strany vedení. Vedoucí pracovníci spoléhají pouze na finanční motivaci zaměstnanců v rámci odměnové složky platu a zapomínají na další motivační nástroje.

Na prostředí, ve kterém zaměstnanci obsluhují klienty, nebyla v průběhu pozorování zaznamenána žádná stížnost ze strany zaměstnanců, pouze klienti postrádali možnost bezplatně se připojit na internet pomocí wi-fi. Problematické je zázemí pro zaměstnance. Nedostatečná odkládací plocha pro osobní věci a oděv často způsobuje konflikty v kolektivu.

Součástí pozorování byly také rozhovory se zaměstnanci. Tyto rozhovory byly vedeny s cílem pochopení důvodů nespokojenosti a vysoké fluktuace, jak u pracovníků, kteří již odešli, tak u současných pracovníků.

Jako hlavní důvod k odchodu uváděli zaměstnanci zejména nízké finanční ohodnocení, stresující pracovní prostředí s tlakem na výkon, nízkou seberealizaci a nemožnost profesního růstu ve společnosti a také problematické vztahy s nadřízenými, kteří je podle jejich slov nerespektují a nemotivují. Jako důvod současných zaměstnanců, proč v práci zůstávají, zmínili příjemný kolektiv zaměstnanců na stejné úrovni, také příjemné pracovní prostředí pro práci s klienty a možnost získání praxe ihned po studiu.

2.3 Dotazníkové šetření

Pro marketingový průzkum byla zvolena metoda písemného dotazování a to formou dotazníku. Tento typ šetření je anonymní a málo ovlivnitelný další osobou, lze ho vypracovat samostatně v krátkém čase a uložit v obálce bez možnosti nahlédnutí dalšími osobami.

Při sestavování jednotlivých otázek byla dána přednost krátkým, výstižným a jednoznačným formulacím, které umožnily rychlé, snadné a jasné odpovědi. U většiny otázek je zvolena forma odpovídání zaškrtnutím zvolených odpovědí.

Pro pochopení problému bylo zvoleno prvotní dotazníkové šetření, ve kterém byly zjišťovány obecnější postoje zaměstnanců. Následné druhé dotazníkové šetření bylo vykonáno v návaznosti na výsledky prvního dotazníkového šetření. Druhý průzkum podrobněji zkoumal zejména oblasti, které respondenti označili v prvním šetření za nevyhovující a s jejich současným stavem ve společnosti nejsou spokojeni.

Dotazníkové šetření probíhalo v rámci pracovní doby zaměstnanců společnosti ve dvou vlnách. První dotazování proběhlo v době od 18. do 22. 11. 2013 a druhé od 17. do 22. 2. 2014.

Přístup zaměstnanců k vypracování dotazníků byl pozitivní a odpovědný. Pracovníci jsou zvyklí na časté ankety jak pro klienty, tak pro zaměstnance. Respondenti dotazníky vyplňovali samostatně, pochopili důležitost dotazů, odpověděli korektně a na všechny dotazy. Základní soubor se rovná souboru výběrovému, respondentů je celkem 34. Návratnost dotazníků dosáhla 100% - tj. všichni současní zaměstnanci vyplnili a odevzdali kompletní dotazník.

2.3.1 Výsledky dotazníkového šetření 1

Výstupy dotazníkového šetření budou uvedeny v grafech a dále komentovány.

Základní soubor = Výběrový soubor: 34 respondentů

Rozdělení podle pohlaví:

26 Žen; 8 Mužů

Rozdělení podle pracovní pozice:

Vedoucí pobočky: 4x

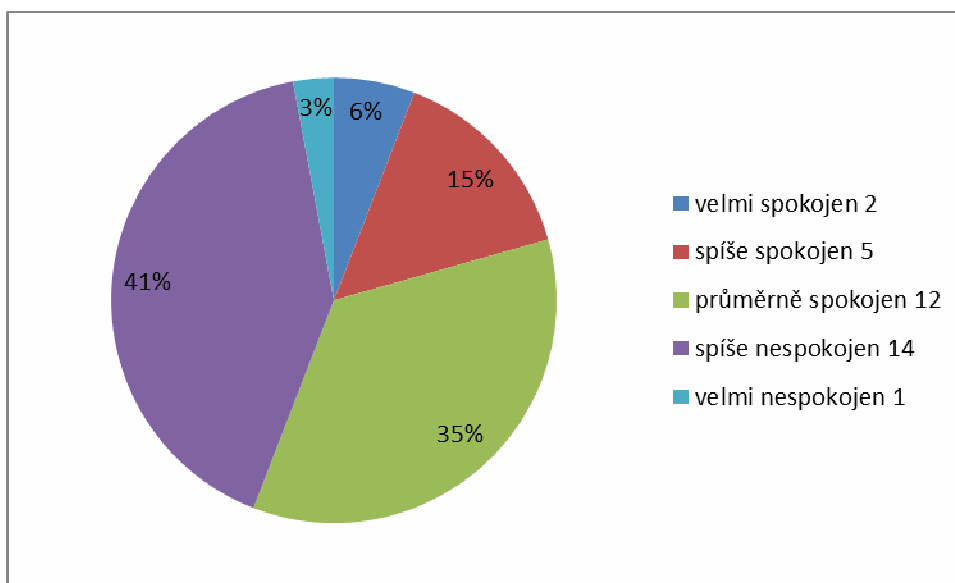
Zástupce vedoucího pobočky: 4x

Asistentka: 1x

Řadový zaměstnanec: 25x

Všichni muži ve společnosti jsou řadovými zaměstnanci, žádný muž nevykonává vedoucí pozici.

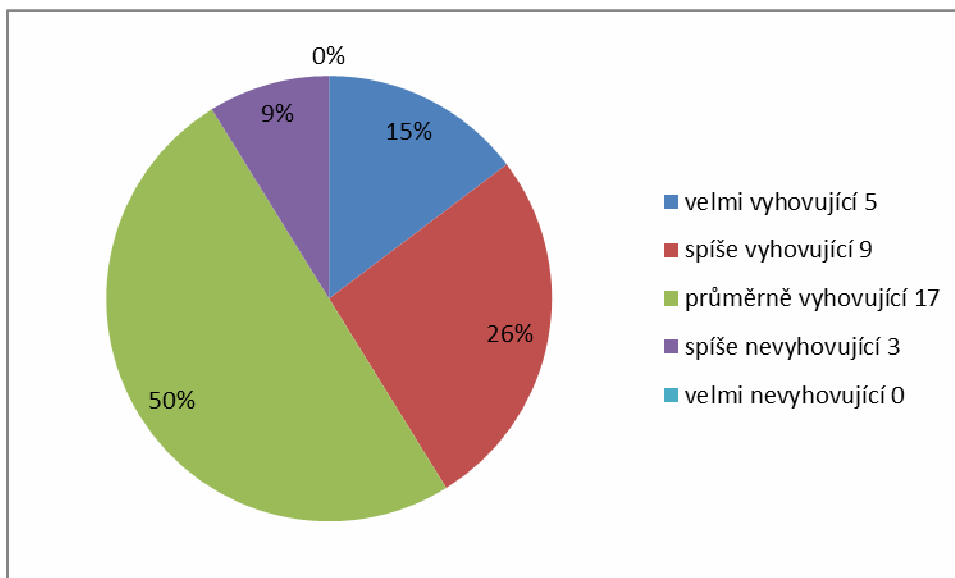
Jak jste spokojeni s finančním ohodnocením?



Graf 1: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením (Zdroj: Vlastní zpracování)

Grafu 1 lze vypožorovat vysokou míru nespokojenosti s finančním ohodnocením.

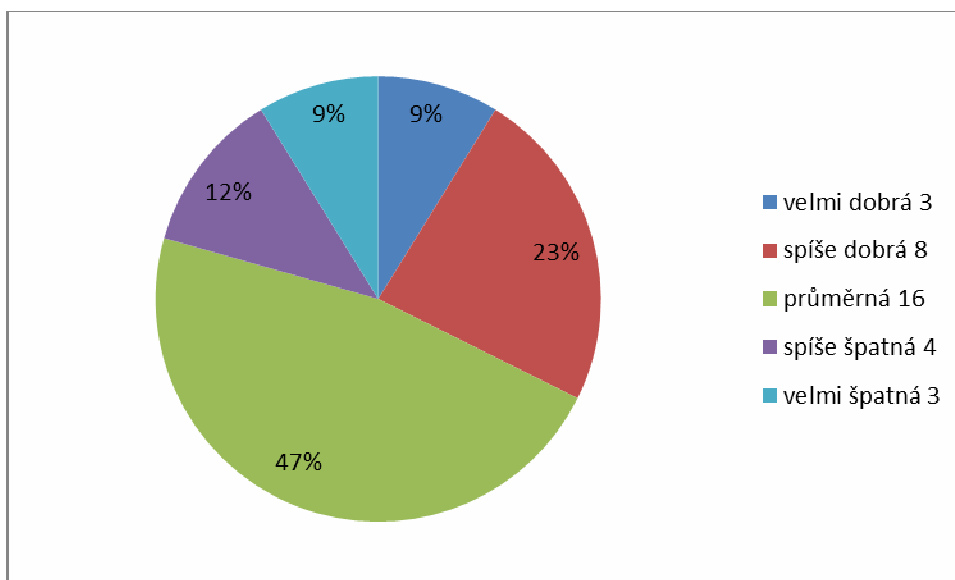
Jak vám vyhovuje pracovní prostředí?



Graf 2: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z odpovědí pracovníků vyplývá spíše pozitivní hodnocení pracovního prostředí. Dobrým výsledkem je neoznačení nespokojenosti s pracovním prostředím žádným ze zaměstnanců. Pouze 5 zaměstnanců vyjádřilo úplnou spokojenost.

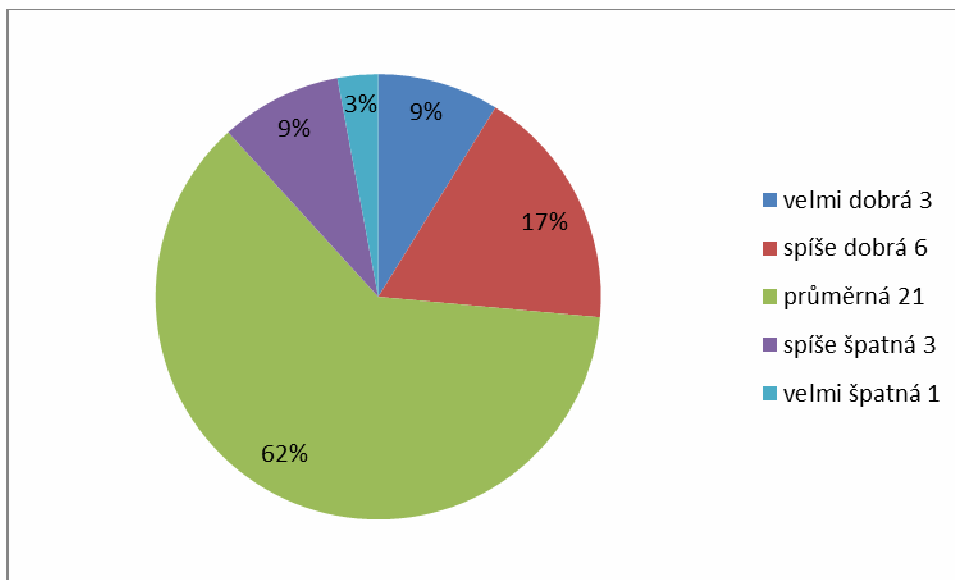
Jak hodnotíte kvalitu komunikace se spolupracovníky?



Graf 3: Hodnocení komunikace mezi spolupracovníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní kolektiv je přes osobnostní různorodost podobný věkovou kategorií, vzděláním a pracovním zařazením. Parametry komunikace v kolektivu jsou hodnoceny spíše kladně.

Jak hodnotíte kvalitu komunikace s vedoucími?

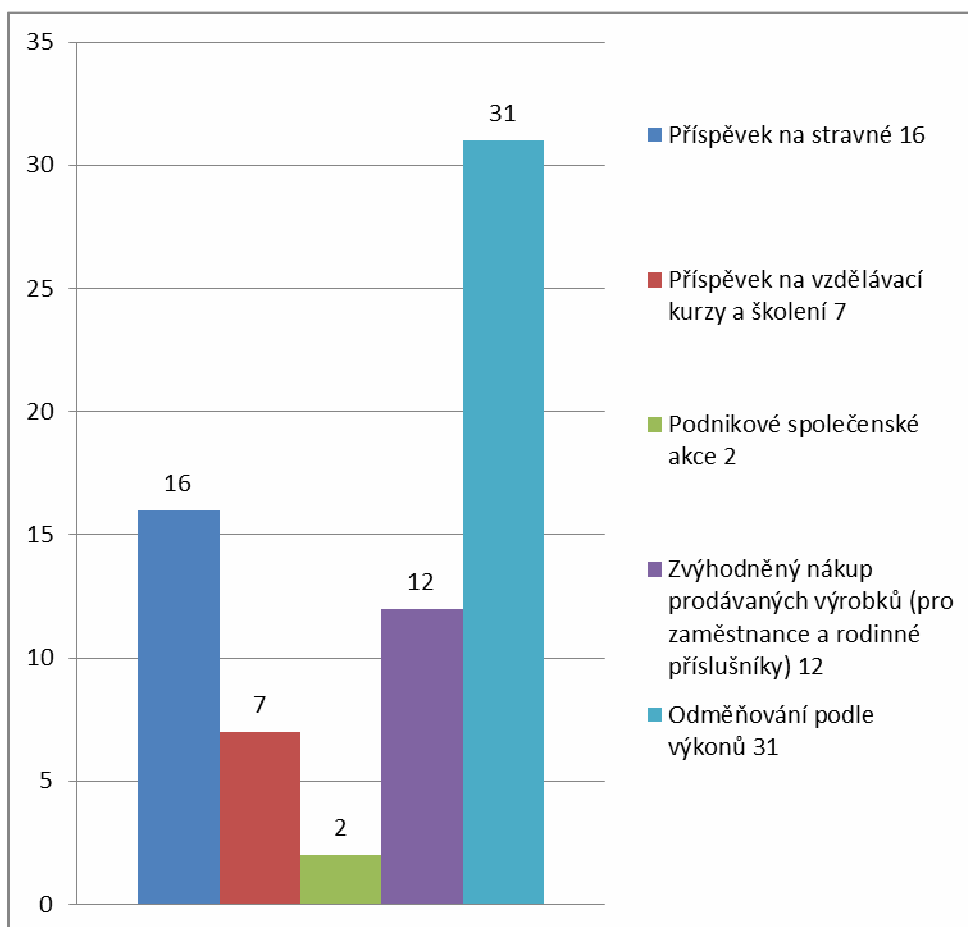


Graf 4: Hodnocení komunikace s vedoucími (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve společnosti pracuje 8 vedoucích poboček a jejich zástupců, ti hodnotili komunikaci jako velmi dobrou či spíše dobrou. Kvalita komunikace s vedoucími je nadhodnocena pozitivním směrem.

Které ze stávajících benefitů jsou pro vás nejdůležitější?

Zde měl každý respondent vybrat 2 možnosti.



Graf 5: Nejdůležitější stávající benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

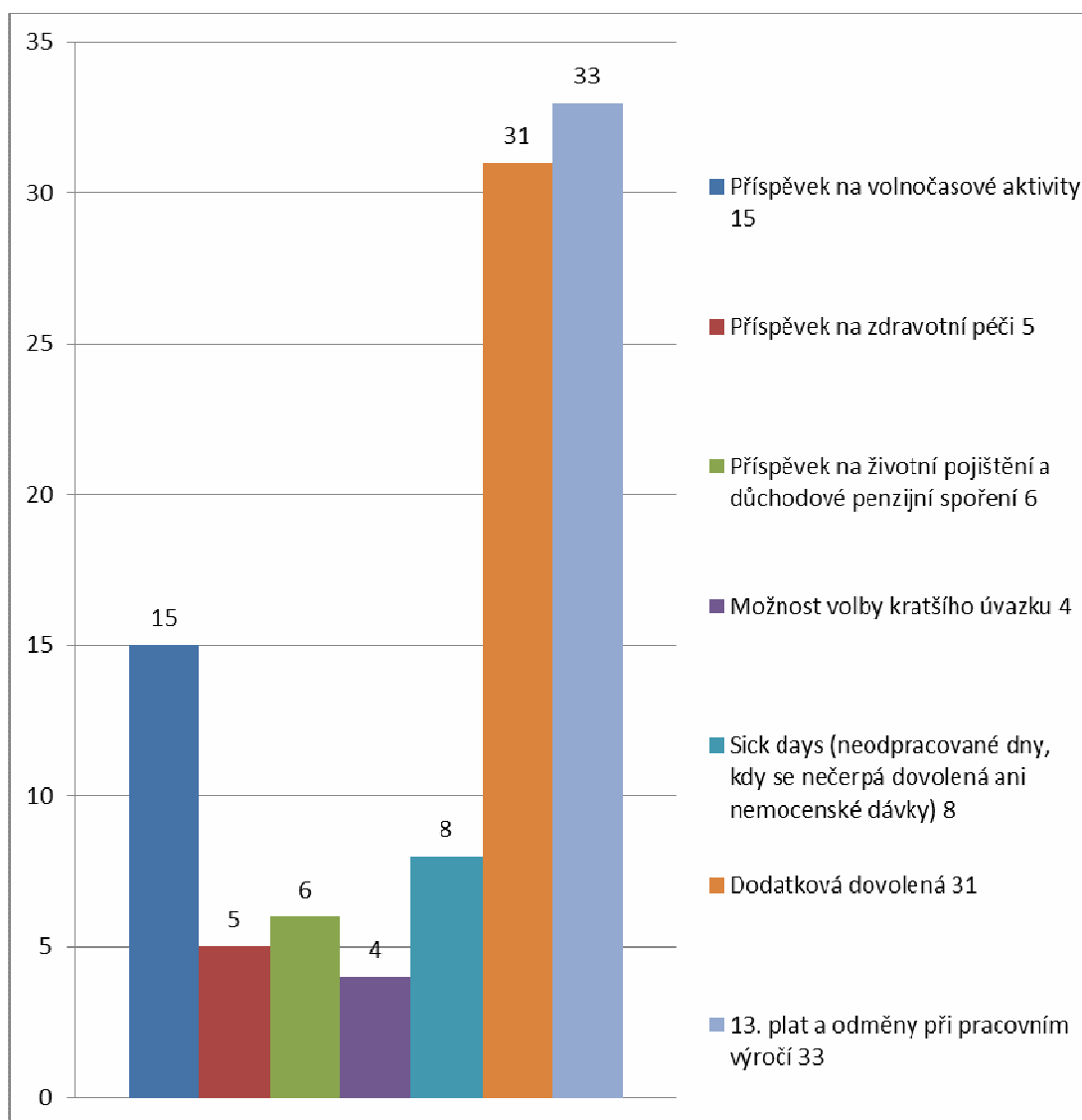
Jako nejdůležitější stávající benefit zaměstnanci označili odměňování podle výkonů. Dalo se očekávat, že finanční ohodnocení, které může pracovník ovlivnit svými kvalitami, je vysoce ceněné. Svůj podíl na četnosti výběru tohoto benefitu má i značná nespokojenost s finančním ohodnocením vyplývající z osobního rozhovoru se zaměstnancem, zaměstnanci ho berou jako možnost zvýšit svůj příjem.

Dalšími vysoce ceněnými benefity jsou příspěvek na stravné a zvýhodněný nákup prodávaných výrobků. Méně oblíbenými benefity jsou příspěvky na vzdělávací kurzy a školení, které jsou většinou bezplatné nebo za symbolický poplatek.

O úhradu pořádaných podnikových společenských akcí není příliš velký zájem.

Jaké další benefity byste přivítali?

Zde měli respondenti vybrat 3 možnosti.



Graf 6: Nejoblíbenější nové benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nespokojenost s finančním ohodnocením se odráží i ve volbě dalších možných benefitů.

Nejvíce zaměstnanců by přivítalo zavedení 13. platu a odměn při pracovním výročí. Dále je vysoký zájem o dodatkovou dovolenou, která je často využívána v malých i větších společnostech, ale zde se o zavedení neuvažuje.

Ve společnosti pracuje mladší kolektiv v trvale vysokém pracovním nasazení, proto je pro ně motivující využití příspěvků na volnočasové aktivity. Možnost uplatňování sick days je hodnocena níže, než by se očekávalo, zřejmě z důvodu pohyblivé pracovní doby a vybírání náhradního volna za přesčasovou práci.

Menší počet pracovníků by přivítal příspěvek na zdravotní a preventivní péči a příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění. S ohledem na nižší věk zaměstnanců se tento postoj dal předpokládat, i když ve společnosti sílí trendy, aby se i mladší věkové kategorie soustředili na své zdraví a zajištění do produktivní budoucnosti a do penzijního věku.

2.3.2 Shrnutí výsledků prvního dotazníkového šetření 1:

- Vysoká nespokojenost s finančním ohodnocením v pracovním procesu.
- V odpovědích výrazně převyšuje preference finančních benefitů.
- Průměrná spokojenost s pracovním prostředím.
- Komunikace se spolupracovníky je hodnocena spíše pozitivně.
- Komunikace s nadřízenými v případě nezahrnutí odpovědí vedoucích a jejich zástupců hodnocena průměrně.
- Nejžádanější stávající benefity jsou odměňování podle výkonů, příspěvek na stravné a zvýhodněný nákup prodávaných výrobků.
- Mezi nejžádanějšími dalšími benefity, které nejsou ve společnosti zavedeny, se umístil 13. plat a odměny při pracovním výročí, dodatková dovolená, příspěvek na volnočasové aktivity a sick days.

2.3.3 Výsledky dotazníkového šetření 2

Následně budou přiblíženy výsledky druhého dotazníkového šetření. Základní parametry druhého dotazníkového šetření jsou shodné s prvním.

Základní soubor = Výběrový soubor: 34 respondentů

Rozdělení podle pohlaví: 26 Žen; 8 Mužů

Rozdělení podle pracovní pozice:

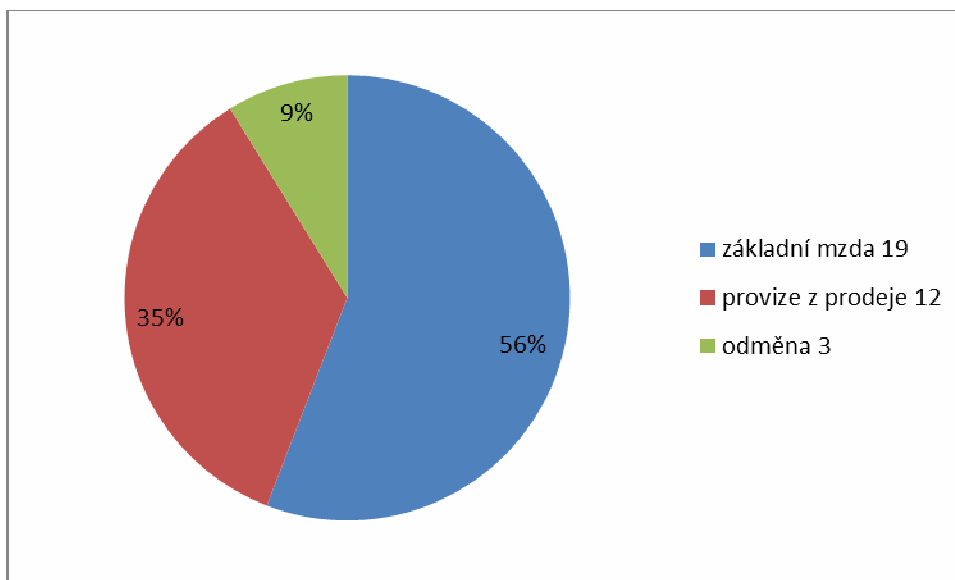
Vedoucí pobočky: 4x

Zástupce vedoucího pobočky: 4x

Asistentka: 1x
Řadový zaměstnanec: 25x

Všichni muži ve společnosti jsou řadovými zaměstnanci, žádný muž nevykonává vedoucí pozici.

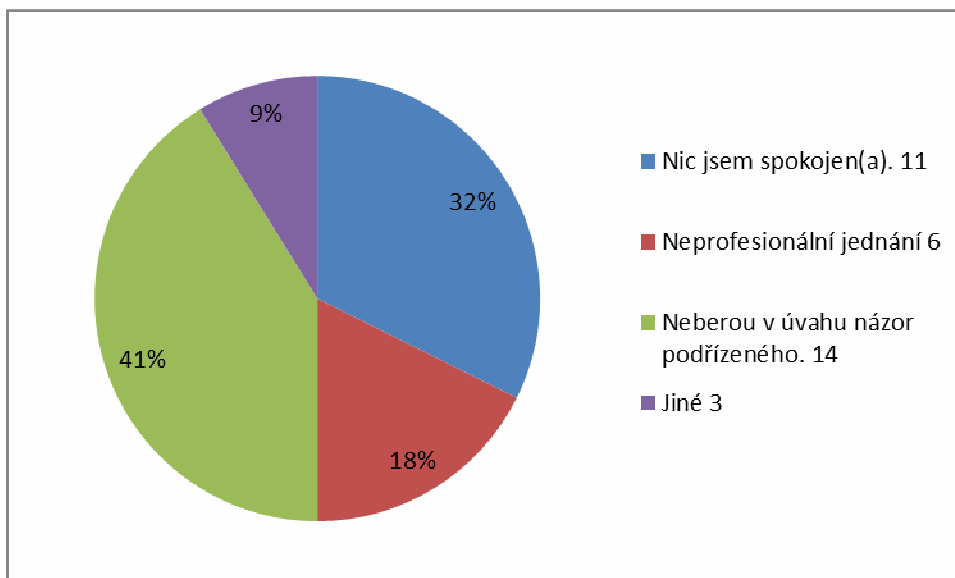
Která součást Vaší mzdy je podle Vás nejvíce nedostatečná?



Graf 7: Nedostatečnost součásti mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z prvního dotazníkového šetření vyplynula značná nespokojenost s finančním ohodnocením, proto byla zaměstnancům položena otázka, jaká součást mzdy se jim jeví nejvíce nedostatečná. Respondentům se zdá nedostatečná základní mzda. Nedostatečné provize z prodeje nejčastěji označili jako nízké vedoucí pracovníci a jejich zástupci. Celkem 6 z 8 vedoucích či zástupců označilo právě tuto složku příjmů za nedostatečnou.

Co vám nejvíce vadí v komunikaci s nadřízenými?



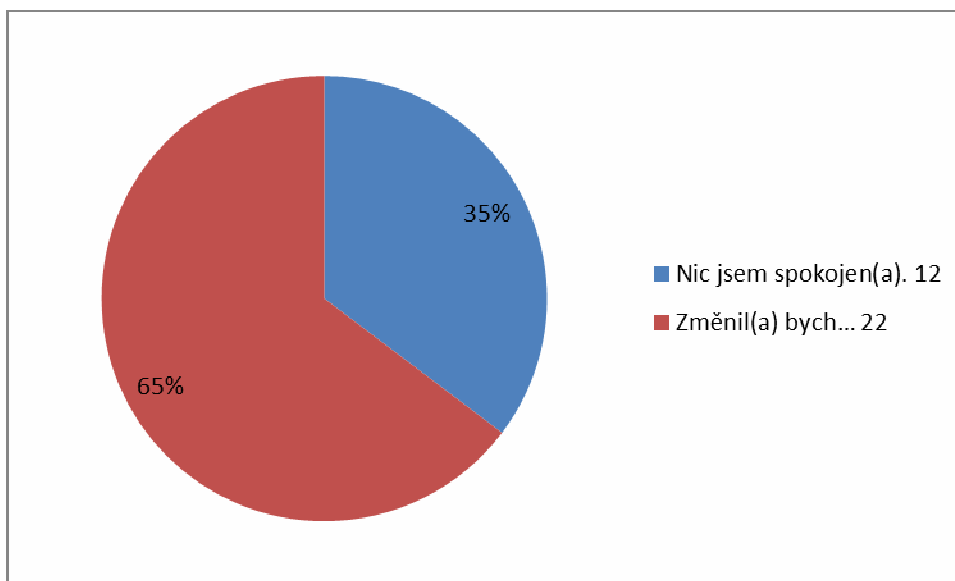
Graf 8: Problémy v komunikaci s nadřízenými (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z prvního dotazníkového šetření vyplynula pouze průměrná spokojenost řadových zaměstnanců v komunikaci s nadřízenými. Proto byli pracovníci dotázáni na důvody této nespokojenosti.

Spokojenost s komunikací s nadřízenými označili všichni 4 vedoucí, 3 zástupci vedoucích, asistentka a pouze 3 řadoví zaměstnanci. Ostatní mají výhrady zejména k tomu, že nadřízený nebere jejich názor v úvahu.

V kolonce jiné byla zmíněna nespolehlivost nadřízeného (zejména z důvodu změny domluvených věcí), nedochvilnost a skutečnost, že nadřízený „neměří stejným metrem“.

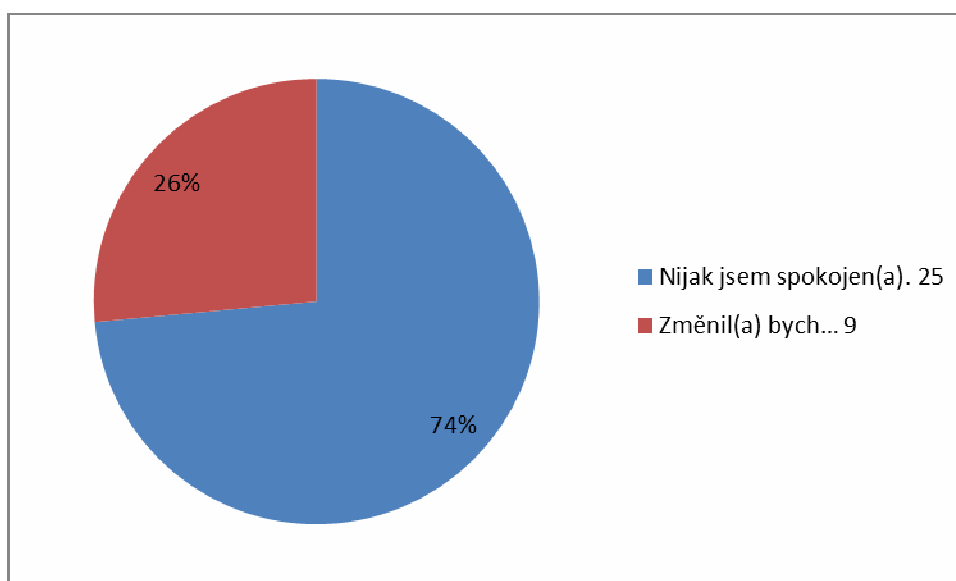
Jak byste změnili zázemí pro zaměstnance, co Vám v těchto prostorách chybí?



Graf 9: Spokojenost se zázemím pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovníků spokojených se zázemím bylo pouze 12. Ostatními bylo nejčastěji zázemí pro pracovníky popsáno jako stísněné s nemožností konzumace přineseného jídla. Zaměstnancům velmi chybí funkční jídelní kout. Dalším jmenovaným nedostatkem je nemožnost sprchování. Zaměstnanci by přivítali možnost použití sprchového koutu k dodržení osobní hygieny. Dále byla ojedinělá zmínka o nerozdělení šatny na mužskou a ženskou část a na malé prostory k odkládání svršků, obuvi a osobních věcí.

Jak byste změnili prostory, ve kterých se zaměstnanci setkávají s klienty?



Graf 10: Spokojenost s pracovním prostředím (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost s prostředím, kde se pracovníci setkávají s klienty, je na vyšší úrovni, než spokojenost se zázemím pro zaměstnance. Nejčastější výtkou bylo nevhodné umístění hlavního pracovního stolu a k nevyhovujícímu umístění klimatizace. Zaznamenala jsem ojedinělé nesouhlasy s umístěním nábytku a s barevným odstínem vymalovaných stěn a stížnost na pomalý provoz pokladního systému.

Seřazení nových i stávajících benefitů dle preference jednotlivých zaměstnanců.

Na základě prvního dotazníkového šetření byly vybrány tři nejvýše hodnocené benefity ze stávajícího motivačního systému a byly přidány další čtyři, které zaměstnanci chtěli ve společnosti zavést nejvíce. Zaměstnanci měli seřadit benefity podle jejich preference. Konkrétně se jednalo o následující výhody:

- poukazy na kulturu a sport
- příspěvky na stravu
- příspěvky na životní pojištění a důchodové penzijní spoření
- zvýhodněný nákup produktů
- dodatková dovolená
- zavedení sick days

- 13. plat a odměny při pracovním výročí

Nejvíce oblíbeným benefitem se stal benefit již zavedený a to příspěvek na stravování. Jako druhým nejoblíbenějším byla označena dodateková dovolená. Tento benefit zatím není ve společnosti zavedený, jeho zavedení by si zaměstnanci velmi přáli. Třetím nejoblíbenějším benefitem je zavedení 13. platu a odměn při pracovním výročí. Tento benefit také není ve společnosti zahrnut do motivačního systému. Dalším benefitem v pořadí je příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění. Šestým benefitem jsou příspěvky na kulturu a sport a dalším v pořadí je zvýhodněný nákup prodávaných produktů. Benefitem, který byl nejčastěji zařazen na poslední místo, je zavedení sick days – neodpracované dny kdy se nečerpá dovolená ani nemocenské dávky.

2.3.4 Shrnutí výsledků druhého dotazníkového šetření:

- Nespokojenost řadových zaměstnanců se základní mzdou, nespokojenost vedení s odměnovou složkou mzdy.
- Problém ve vzájemné komunikaci nadřízených a podřízených pracovníků.
- Vysoká spokojenost s prostředím, kde se zaměstnanci setkávají s klienty.
- Naopak zázemí pro zaměstnance je hodnoceno jako stísněné, bez možnosti klidného posezení u jídla, málo prostoru pro odložení osobních věcí a negativně hodnocená nemožnost použití sprchy.
- Pozitivně hodnocené finanční benefity, ale naproti tomu si zaměstnanci velmi váží vlastního volného času, vysoce hodnotí možnost zavedení dodatekové dovolené.

2.4 Shrnutí problémů

- Vysoká nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením. Řadoví zaměstnanci uvítají zejména vyšší základní mzdu, vedoucí pracovníci zase preferují vyšší výkonovou složku.

- Spokojenost s komunikací se spolupracovníky je kladná, ale spokojenost s komunikací se vedením je nízká. Nejvíce negativně hodnocená je nedoceněnost názorů podřízeného nadřízeným.
- Zaměstnanci jsou průměrně spokojeni s celkovým pracovním prostředím. Kladně hodnotí zejména prostor, kde přichází do kontaktu s klienty. Zázemí pro pracovníky je však hodnoceno negativně. Zaměstnanci ho shledávají jako stísněné, chybí jim místo na klidné stravování, sprchový kout a více prostoru pro odkládání oděvů a osobních věcí.
- Nízký zájem o nepeněžní benefity, kromě dodatekové dovolené.

3 VLASTNÍ NÁVRHY

V následující části budou uvedeny doporučené změny stávajícího motivačního systému společnosti.

3.1 Dodatková dovolená

Dodatková dovolená je zákonem určena pro vybrané skupiny pracujících. Jedná se zejména o některé druhy zvláště obtížné práce, práce ve zdravotně obtížných oblastech a rizikové práce ve zdravotnictví a výchovatelství. Do tohoto výčtu zaměstnání optometristů nenáleží, i když jde o vysoce kvalifikovanou práci s lidmi a zdravotnickými pomůckami. Mnozí zaměstnavatelé však dobrovolně dodatkovou dovolenou nabízejí i u profesí v zákoníku práce nevyjmenovaných, neboť si uvědomují důležitost a přínos čerpání dovolené navíc jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pracovníci využívající dodatkovou dovolenou jsou v celoročním pracovním procesu výkonnější, motivovanější, s nižší nemocností, vyšší produktivitou práce a vyšší pracovní morálkou.

V období kolem čerpané dovolené bývá zvýšená produktivita práce dotyčného pracovníka. Zaměstnanci si uvědomují fakt, že za čerpanou dovolenou nejsou výkonově ohodnoceni a proto se v pracovní době velmi snaží výpadek příjmů způsobený volnem nahradit vyšším výkonem. K tomuto jsou sami vnitřně motivováni a není třeba tlak vedení k zvýšení jejich produktivity. Tento princip funguje nejlépe v případě, kdy je provizní odměňování významnou součástí mzdy.

Smyslem dovolené je načerpání sil do dalšího pracovního procesu. V době delšího volného času pracovníci regenerují jak psychicky tak fyzicky. Je známo, že tímto způsobem stoupá obranyschopnost člověka, snižuje se následná nemocnost a riziko syndromu vyhoření. Pro zaměstnance i zaměstnavatele je výhodná co nejmenší frekvence dočasné pracovní neschopnosti, kterou se pracovníkovi snižuje finanční ohodnocení a zaměstnavateli vznikají ztráty dočasnou nepřítomností pracovníka.

Při práci s lidmi je potřebné pozitivní naladění pracovníka, které se čerpáním dovolené významně posílí. Zaměstnanci velmi oceňují, pokud mohou strávit delší dobu se svými nejbližšími či věnovat se svým zálibám. Tím se udržuje psychická pohoda a emoční ustálenost jednotlivců. Vstřícně naladěný pracovník kladně ovlivní jak zákazníka, tak kolektiv včetně nadřízeného.

Dodatková dovolená přispívá k posílení pracovní morálky a loajality k zaměstnavateli. Zaměstnanci, kteří nemají dodatkovou dovolenou danou zákonem, oceňují, když jim zaměstnavatel tento benefit poskytne dobrovolně. Pracovníci vysoce hodnotí svůj volný čas. Pokud jim zaměstnavatel umožní delší dovolenou, tohoto faktu si dlouhodobě velmi váží. Nenásilnou formou se tak zvýší pracovní morálka. Lidé důsledněji dodržují trvání pracovní doby a efektivněji využívají pracovní čas.

V současné době je zařazení pátého týdne dovolené u profesí zdravotníků a prodejců jak ve státním tak soukromém sektoru téměř pravidlem. Počet společností, které dodatkovou dovolenou neposkytují, se výrazně snižuje a tento dlouhodobější trend nadále trvá.

Z dotazníkového výzkumu vyplývá, že jedním z nejvíce žádaným nefinančním benefitem pro zaměstnance společnosti je dodatková dovolená - čili 5. týden dovolené. Při stresujícím zaměstnání s důrazem na výkon a odbornost pracovníci vysoce hodnotí volný čas, který mohou využít na regeneraci, relaxaci a věnování se rodině a koníčkům.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem doporučuji ve společnosti zavedení dodatkové dovolené. Přínos volna navíc pro zaměstnance je jednoznačný. Finanční efekt pro zaměstnavatele je ztrátový, ale benefit by výrazným dílem přispěl ke snížení nespokojenosti a následné fluktuaci pracovníků, což přinese stabilizaci stávajícího zkušeného kolektivu.

3.2 Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnavatel má možnost přispívat svým zaměstnancům na jejich životní pojištění. Tato přispívaná částka patří mezi daňově uznatelné náklady podnikatele. V dotazníku zaměstnanců se sice neumístil na předních pozicích, ale i tak byl vybrán

významným počtem pracovníků. Pro zaměstnavatele tento benefit nepředstavuje další daňové náklady nad rámec toho, co zaměstnanci přispěje, a u zaměstnanců je velmi oblíbený a důležitý.

Doporučuji proto zavedení tohoto benefitu ve výši 500 Kč měsíčně. I přes jeho méně výrazný efekt je potřeba přihlédnout k faktu, že v kombinaci s dalšími navrhovanými výhodami potvrdí zaměstnanci pocit, že zaměstnavatel má zájem o jeho dlouhodobé finanční zabezpečení a ochranu zaměstnance do budoucnosti. Tím se zaměstnavateli výrazně stabilizuje pracovní kolektiv.

3.3 Příspěvek na stravné

Příspěvek na stravné může mít různé formy. V této společnosti je využíván systém příspěvku prostřednictvím stravných lístků čerpaných za odpracované dny. Tento příspěvek je z části daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zbývající částku si zaměstnanec sám uhradí. Zaměstnanci tento příspěvek z důvodu vlastního doplatku nezneužívají. Stravenky lze potisknout logem společnosti, každý pracovní den si pak pracovník při nákupu stravy připomene, že čerpá příspěvek od zaměstnavatele. Zaměstnanci je dennodenní příspěvek na stravu významně oceňován, jak se prokázalo při dotazníkovém šetření.

Benefit na stravu je ve společnosti již zavedený. V dotazníku byl zaměstnanci vybrán jako druhý nejoblíbenější benefit, který je jimi čerpán. Zaměstnavatel dosáhne významného účinku pro zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace pracovníků, proto doporučuji, aby zaměstnavatel tento benefit nadále poskytoval a zvýšil hodnotu stravenky na 101 Kč, z něhož si zaměstnanec hradí 45,45 Kč a zaměstnavatel mu přispívá 55,55 Kč daňově uznatelných nákladů.

3.4 13. plat a odměny k pracovnímu a životnímu výročí

V dotazníkovém šetření se 13. plat a odměny k pracovnímu a životnímu výročí umístily na nejvyšším místě v položkách, které nejsou ve stávajícím motivačním systému zavedeny. Zaměstnanci od práce očekávají co nejvyšší finanční ohodnocení, ale neuvědomují si, jak vysoké skutečné náklady to pro zaměstnavatele znamená. Dalo

se předpokládat, že požadavek na zvýšení finančního ohodnocení 13. platem bude obrovský, protože lidé si jako odměnu za práci odvedenou pro zaměstnavatele představují co nejvyšší celkovou mzdu.

Zavedení 13. platu z důvodu vysoké finanční zátěže pro zaměstnavatele nedoporučuji. Poskytnutí odměn k pracovnímu či životnímu výročí by bylo pro zaměstnavatele méně finančně náročné a také by velkou mírou splnilo motivační a stabilizační funkci u pracovníků. Pro dotyčného pracovníka je to čekaná odměna v plánovaném termínu. Její očekávání a obdržení napomáhá pocitu sounáležitosti ke společnosti a pracovnímu kolektivu. Působí tak pozitivně na loajalitu a stabilizaci pracovníků v zaměstnání.

Zaměstnavateli je doporučeno zvážit zavedení 13. platu a také odměny ve výši 5000 Kč pro zaměstnance za každých 5 let strávených ve společnosti.

3.5 Sick days

Při využití sick days se jedná o několik dnů volna, kdy se neodečítají ani dny dovolené a též se nečerpají nemocenské dávky. Nejčastěji se využívá systém čerpání třech až čtyř dnů v roce, které si vybere jednotlivě. Je třeba se na konkrétních dnech domluvit s nadřízeným pracovníkem, avšak zaměstnanec nemusí udávat důvod nepřítomnosti na pracovišti.

U zaměstnanců je tento benefit oblíbený pro možnost vyřízení si soukromých záležitostí, návštěv lékařů, jednodenního léčení nemoci nebo ošetřování člena rodiny. Za první tři dny dočasné pracovní neschopnosti se nepobírá peněžitá dávka a při čerpání neplaceného volna by si pracovníci museli sami hradit sociální a zdravotní pojištění. Proto je pro ně v těchto případech výhodnější uplatnění sick days.

Všeobecně jsou sick days oblíbeným zaměstnaneckým benefitem, ale v případě podrobnějšího dotazování pracovníků vyplynulo, že při výběru mezi sick days a pátým týdnem dovolené dávají přednost dodatečné dovolené. Jedná se o více dnů za sebou, kdy mohou kvalitněji trávit čas s rodinou nebo podle svých zájmů a potřeb.

Delší doba volna přináší lepší regeneraci a zaměstnanci načerpají více sil do dalšího pracovního procesu.

Tento benefit by bylo vhodnější zavést až po zavedení dodatkové dovolené, jelikož preference zaměstnanců směřují výrazně více k dodatkové dovolené. Efekt na motivaci a spokojenost zaměstnanců by byl nižší při stejných nákladech na jeden den.

3.6 Příspěvky na sport a kulturu

Do motivačního systému lze také zahrnout příspěvky na sport a kulturu například ve formě poukázek – tzv. Flexi pasů. Do zdravého životního stylu patří nejen správné stravování, ale také pohyb a péče o duševní zdraví. Aktivní trávení volného času pomáhá k uvolnění od stresujícího zaměstnání a snižuje následky hektického životního stylu dnešní doby. Odpočatý a psychicky vyrovnaný pracovník podává lepší pracovní výkony a příznivě působí jak na klienta, tak na kolektiv.

Zavedení příspěvku na sport a kulturu bych doporučila jako motivaci k vyšším výkonům. Tyto příspěvky by byly poskytovány za nadstandartní pracovní výsledky a pouze nejlepším pracovníkům, například formou soutěže v závislosti na růstu tržeb při měsíčním či čtvrtletním hodnocení jednotlivých pracovníků, jelikož poskytování tohoto benefitu pravidelně každému zaměstnanci by bylo nákladné a efekt na motivaci střídavý a nejistý.

3.7 Zvýhodněný nákup nabízených produktů

V obchodní sféře je zvykem, že prodávající má možnost získat prodávané produkty s výraznou slevou, nebo některé zdarma. Dodavatel si uvědomuje významnost nákupu produktu prodejcem pro vlastní využití. Je ověřené, že prodávající vlastníci prodávaný produkt zboží ochotněji a přesvědčivěji nabízí, pokud zboží vlastní a používá. Vlastní zkušenosti s jeho používáním uplatňuje v obchodních dovednostech v práci a v případě, že produkt je viditelně nošený zaměstnancem, je tomuto zboží poskytována významná reklama i mimo pracoviště.

V dotazníku byl zvýhodněný nákup prodávaných produktů jedním z nejoblíbenějších stávajících benefitů. Zaměstnanci si uvědomují hodnotu zboží, které mají možnost bezplatně nebo s výraznou slevou získat a používat. Mohou lépe zboží doporučit, pokud s ním mají vlastní dlouhodobou zkušenost. Pokud je toto zvýhodnění využíváno přiměřeně, je přínosem pro zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnavatel často vyjedná s dodavatelem vysokou slevu na omezené množství zboží pro zaměstnance a jeho nejbližší rodinu, případně může zaměstnavatel zboží vydat za nákupní cenu. Celková finanční zátěž je pro zaměstnavatele minimální, jedná se pouze o ztrátu provize u velmi malého počtu produktů, která bývá kompenzována počtem nových zakázek při působení reklamy nošeného zboží.

3.8 Pracovní zázemí

Pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci stýkají s klienty společnosti, bylo hodnoceno velmi pozitivně. Zázemí pro pracovníky bylo však hodnoceno značně negativně. Zaměstnanci posuzují své mimopracovní zázemí jako stísněné, tolerují menší prostor k převlékání a ukládání oblečení a osobních věcí, ale hůře vnímají nemožnost konzumace jídla v soukromí u stolu. Je možné, že o tomto velmi negativně pocíťovaném nedostatku zaměstnavatel neví, či ho nepovažoval za důležitý.

Dalším postrádaným prvkem zázemí, který často uváděli pracovníci v dotazníku, je sprchový kout. Zaměstnanci nemají umožněno sprchování ani v zázemí pracoviště, ale není zajištěno dokonce ani v prostorách budovy. Nejedná se o každodenní využívání pracovníky, ale příležitostné použití v naléhavých případech. Při úrovni hygieny v našich sociálních podmínkách je nemožnost osprchování vnímána citlivě, zvláště při následném osobním kontaktu s klienty, kdy je třeba zachovat profesionální přístup i vzhled. Je možné, že v případě, kdy by o tomto problému zaměstnavatel uvažoval a projednal ho s pronajímatelem prostor, bylo by možné umožnit zaměstnancům sprchování v budově v již provozovaných sprchách, bez nutných stavebních úprav a větších nákladů.

3.9 Teambuildingové soustředění

Z dotazníkového průzkumu vychází značná nespokojenost s vedoucími pracovníky. Zaměstnanci jako největší problém uvádějí, že pocítují, že nadřízený nebere v úvahu jejich názor. To má vliv na celkovou nespokojenost v zaměstnání a ovlivňuje to i fluktuaci pracovníků. Dalším problémem v komunikaci pracovníků s nadřízenými jsou negativně pocítované následky neprofesionálního chování nadřízených vůči podřízeným a nespravedlivě rozdílné chování k jednotlivým zaměstnancům. Dopad neprofesionálního jednání zvyšuje nespokojenost zaměstnanců a zhoršuje pracovní atmosféru v kolektivu. Mezi vytýkané skutečnosti patří nespolehlivost nadřízených a to zejména v nedodržování slíbených, domluvených změn v pracovním procesu.

V souvislosti s pocitem nedostatečného vnímání názorů podřízeného a změn v pracovním se negativní vnímání nedostatků komunikace nadřízených s podřízenými násobí a přináší značné problémy a negativní naladění pracovníků.

Tento závažný problém komunikace bych doporučovala řešit prostřednictvím profesionální pomoci. Dle mého názoru se tento komunikační blok bez zásahu odborné pomoci zvenčí nevyřeší ani při úsilí o nápravu všech zúčastněných stran. Nejvýraznější účinek by měla team buildingová akce mimo pracoviště vedená profesionální osobou. Investice do konání tohoto školení sice přináší vyšší náklady, ale z dlouhodobého hlediska vyřešení toho problému zvýší spokojenost zaměstnanců a v souvislosti s tím i sníží fluktuaci zaměstnanců.

3.10 Vzdělání

Překvapivým výsledkem dotazníkového šetření je nízký zájem o pořádání či proplácení vzdělávacích kurzů. Tento jev je pravděpodobně způsoben tím, že účast na většině pořádaných školení je pouze za nízký poplatek, případně zcela zdarma pokud jde o kurzy pořádané dodavateli. Jednotlivé účastnické poplatky jsou sice nízké, ale s častou frekvencí školících akcí jejich celková finanční náročnost je poměrně vysoká. V případě, kdy tento benefit není zaměstnanci dostatečně oceňován, doporučuji zaměstnavateli zvážit zrušení tohoto benefitu.

3.11 Podnikové společenské akce

Nejníže hodnoceným stávajícím benefitem bylo pořádání podnikových společenských akcí. Pro zaměstnance nejsou tyto akce přitažlivé z důvodů interpersonálních vztahů, které jsou narušené, a nedostatku vlastního volného času. Výše jsou uvedeny benefity, které významněji motivují zaměstnance a zvyšují jejich loajalitu. Více oceňují jiné benefity, jako například stravné lístky či odměny při pracovním výročí. Bylo by proto vhodnější večírky velmi omezit a dát přednost zavedení jiných účinnějších benefitů.

3.12 Ekonomické zhodnocení návrhů

Dodatková dovolená

V dotazníkovém šetření bylo zavedení dodatečné dovolené hodnoceno jako druhý nejvíce žádaný benefit. V následující tabulce jsou vyhodnocené náklady při využití tohoto benefitu všemi 34 zaměstnanci.

Tabulka 1: Dodatková dovolená. Zdroj: Vlastní zpracování.

	Na 1 pracovníka	Na 34 pracovníků
Průměrná měsíční hrubá mzda	17 000 Kč	578 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	5 780 Kč	196 520 Kč
Náklady na 5 dnů dodatečné dovolené	5 257 Kč	178 738 Kč

Příspěvek na životní pojištění

Zavedení příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění je navrženo ve výši 500 Kč měsíčně na zaměstnance. V dotazníkovém šetření byl tento benefit vybrán 6 zaměstnanci, ale v případě, že bude tento příspěvek zaveden, bude zájem vyšší. V následující tabulce jsou vyčísleny roční náklady v případě, kdy bude tento příspěvek poskytován všem zaměstnancům a také ve variantě, kdy tento příspěvek bude čerpat 22 zaměstnanců (což je 65% zaměstnanců).

Tabulka 2: Příspěvek na životní pojištění. Zdroj: Vlastní zpracování.

Měsíční příspěvek na 1 zaměstnance	500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Roční náklady maximální (34 zaměstnanců)	204 000 Kč
Roční náklady předpokládané (22 zaměstnanců)	132 000 Kč

Příspěvek na stravné

Vzhledem k daňovému zvýhodnění stravenek je tento benefit až o polovinu výhodnější než finanční odměna. Ve společnosti bude zaveden vyšší hodnota stravných lístků v hodnotě 101 Kč za odpracovaný den.

Tabulka 3: Příspěvek na stravné. Zdroj: Vlastní zpracování.

	Na 1 zaměstnance	Na 34 zaměstnanců
Příspěvek na 1 stravenku	55,55 Kč	1870 Kč
Roční náklady	14418 Kč	490 212 Kč

13. plat a odměny k pracovnímu výročí

Náklady na odměny k pracovnímu výročí jsou poskytovány každému zaměstnanci a v hodnotě 5000 při každém 5ti letém pracovním výročí, průměrně bude poskytováno 6 těchto odměn ročně.

Tabulka 4: 13.plat a odměny k pracovnímu výročí. Zdroj: Vlastní zpracování.

Průměrná měsíční hrubá mzda	17 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	5780 Kč
Mzdové náklady na 1 zaměstnance	22 780 Kč
Mzdové náklady na 34 zaměstnanců	774 520 Kč
Odměny při pracovním výročí (každých 5 let)	5 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	1 700 Kč
Náklady na výplatu odměny na 1 pracovníka	6 700 Kč
Průměrné roční náklady na odměny (6 odměn)	40 200 Kč
Celkové roční náklady na 13.plat a odměny	814 720 Kč

Příspěvky na sport a kulturu ve formě poukázek pro volný čas

Příspěvky na volný čas budou poskytnuty každému zaměstnanci jednou ročně formou poukázky v hodnotě 1 000Kč.

Tabulka 5: Příspěvky na sport a kulturu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Roční příspěvek na zaměstnance	1000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0
Roční příspěvek pro všechny zaměstnance	34 000 Kč

Zvýhodněný nákup nabízených produktů.

Jelikož je zvýhodněný nákup produktů řešen v rámci slev od dodavatelů, zaměstnavatel nemá zvýšené náklady.

Náklady na tento návrh: 0 Kč.

Pracovní zázemí

Pro větší spokojenost zaměstnanců bude odstraněna skříň z místnosti pro zaměstnance a bude na uvolněném prostoru zřízen jídelní kout. Pro ukládání oděvů a osobních věcí zaměstnanců budou pořízeny uzamykatelné skřínky mimo tuto místnost. Ve třech ze čtyř poboček společnosti jsou v budově sprchové kouty. Za poplatek 1000 Kč měsíčně určených zejména na provoz sprch bude umožněno zaměstnancům využívat tyto

sprchové kouty. Náklady na úpravu pracovního prostředí kalkulované na základě kupní ceny nábytku a měsíčních nákladů na využití sprch.

Tabulka 6: Úprava zázemí. Zdroj: Vlastní zpracování.

Náklady na provoz 3 sprchových koutů (3 * 1000 Kč * 12 měsíců) 36 000 Kč / ročně	
Zřízení zamykatelných skříní (9 * 12 000 Kč)	108 000 Kč
Jídelní kout (4 * 4 000 Kč)	16 000 Kč

Teambuildingové soustředění

Teambuildingové soustředění se bude konat 2x ročně, pro každou pobočku zvlášť. Jedná se celkem o 8 školení ročně a uvažované náklady na jedno školení jsou průměrně stanovené na 25 000 Kč za jedno školení. Tyto náklady se mění dle náplně konkrétního kurzu.

Tabulka 4: Teambuilding. Zdroj: Vlastní zpracování.

Náklady na jedno soustředění	25 000 Kč
Roční náklady	200 000 Kč

Celkové náklady na zavedené navržených změny v motivačním systému:

Tabulka 6: Celkové náklady. Zdroj: Vlastní zpracování.

Dodatková dovolená	178 738 Kč / Rok
Příspěvek na životní pojištění	132 000 Kč / Rok
Příspěvek na stravné	490 212 Kč / Rok
13. plat	774 520 Kč / Rok
Odměny při pracovním výročí	40 200 Kč / Rok
Příspěvky na sport a kulturu	34 000 Kč / Rok
Zvýhodněný nákup nabízených produktů	0
Teambuildingové akce	200 000 Kč / Rok
Náklady na provoz sprchového koutu	36 000 Kč / Rok
Jednorázové náklady na pracovní zázemí	124 000 Kč
Náklady prvního roku fungování motivačního systému	2 009 670 Kč
Náklady na následující roky fungování motivačního systému	1 885 670 Kč / Rok

3.13 Přínosy práce

Pokud analyzovaná společnost zavede změny ve svém motivačním systému dle předložených návrhů, předpokládám následující efekty:

- Spokojenost s finančním ohodnocením u zaměstnanců vzroste. Zaměstnanci se budou více cítit finančně docenění a nebudou společnost opouštět kvůli nedostatečnému finančnímu ohodnocení.
- Zlepšení vzájemné komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Zaměstnanci pocítí, že si vedení cení jejich názorů a návrhů na zlepšení. Angažovanost, seberealizace, zapálení zaměstnanců a možnost podílet

se na vývoji společnosti zvýší pocit uspokojení z práce a sníží potřebu opustit společnost.

- Zlepšení pracovního zázemí, příspěvek na životní pojištění a na volný čas dají pracovníkům pocítit, jak si je zaměstnavatel cení a jak myslí na jejich budoucnost, příjemné pracovní prostředí a zdraví.
- Ke klidnější atmosféře a spokojenějším zaměstnancům také přispěje týden dovolené navíc. Zaměstnanci si volného času velmi cení, více volného času, který mohou zaměstnanci strávit s rodinou zlepší jejich naladění a vylepší atmosféru v kolektivu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala zhodnocením stávajícího motivačního systému ve vybrané společnosti s cílem navržení jeho změn. Změny měly vést ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců a snížení jejich fluktuace.

Práce byla rozdělena do tří částí. První část uvádí teoretická východiska k dané problematice. Popisuje pojmy z oblasti motivace, způsobu motivace, vývoj motivačních teorií, odměňování zaměstnanců a také metodiku marketingového výzkumu.

Ve druhé části byla zpracována analýza problému a současného stavu. Nejprve byla představena a blíže popsána vybraná společnost. Dále byl proveden průzkum pomocí pozorování a dotazníkového šetření. Problémem společnosti je podle majitele zejména vysoká fluktuace zaměstnanců, proto se dotazníkové šetření zaměřilo nejen na motivační systém společnosti, ale také na možnou nespokojenost pracovníků, jejímž následkem by byl jejich odchod k jiné společnosti. Ze zjištěných skutečností bylo vycházeno v návrhové části.

V třetí části práce byla na základě provedené analýzy navržena doporučení pro úpravu motivačního systému. Jednalo se zejména o tyto oblasti:

- Finanční benefity: Příspěvky na stravu, sport a kulturu, odměny za pracovní a životní výročí, příspěvek na životní pojištění, slevu na prodávané produkty.
- Nefinanční benefity: Doporučuji zavedení dodatkové dovolené, případně sick days.
- Ostatní doporučované změny: Úprava pracovního zázemí a team buildingová akce – obojí zmiňované by mělo vliv na spokojenost zaměstnanců.

Dále byly zhodnoceny jednotlivé změny v motivačním systému z hlediska ročních nákladů společnosti na zavedení a udržení návrhů.

Při zavedení souboru těchto opatření by se měla zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich loajalita. V případě kdy by byli zaměstnanci spokojeni a loajální, sníží se i jejich fluktuace a ustálí se pracovní kolektiv.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- FORSYTH, Patrick, Gordon J ALEXANDER a Jeffery V BAILEY. FORSYTH, 2000. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, viii, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.
- Justice.cz. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. © 2012 [cit. 2013-12-13]. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a577028&typ=actual&klic=5arjhg>.
- KOTLER, Philip, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X
- THOMSON, Rosemary, Gordon J ALEXANDER a Jeffery V BAILEY. FORSYTH, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 249 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7357-267-9.

- URBAN, Jan, 2013a. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- URBAN, Jan, 2013b. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Dodatková dovolená	54
Tabulka 2: Příspěvek na životní pojištění	55
Tabulka 3: Příspěvek na stravné	55
Tabulka 4: 13. plat a odměny k pracovnímu výročí	56
Tabulka 5: Příspěvky na sport a kulturu	56
Tabulka 6: Úprava zázemí	57
Tabulka 7: Teambuilding	57
Tabulka 8: Celkové náklady	58

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením	35
GRAF 2: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím	36
GRAF 3: Hodnocení komunikace mezi spolupracovníky	36
GRAF 4: Hodnocení komunikace s vedoucími	37
GRAF 5: Nejdůležitější stávající benefity	38
GRAF 6: Nejoblíbenější nové benefity	39
GRAF 7: Nedostatečná součást mzdy	41
GRAF 8: Problémy v komunikaci s nadřízenými	42
GRAF 9: Spokojenost se záplatami pro zaměstnance	43
GRAF 10: Spokojenost s pracovním prostředím	44

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazník 1

I

PŘÍLOHA Č 2: Dotazník 2

III

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazník 1

☐ Žena ☐ Muž

Pracovní pozice:

☐ vedoucí pobočky ☐ zástupce vedoucího ☐ asistentka ☐ optik

1. Jak jste spokojeni s finančním ohodnocením?

velmi spokojen ☐

spíše spokojen ☐

průměrně spokojen ☐

spíše nespokojen ☐

velmi nespokojen ☐

2. Jak vyhovující shledáváte pracovní prostředí?

velmi vyhovující ☐

spíše vyhovující ☐

průměrně vyhovující ☐

spíše nevhovující ☐

velmi nevhovující ☐

3. Jak hodnotíte komunikaci mezi spolupracovníky?

velmi dobrá ☐

spíše dobrá ☐

průměrná ☐

spíše špatná ☐

velmi špatná ☐

4. Jak hodnotíte komunikaci s vedoucími (případně jednatelem společnosti)

velmi dobrá ☐

spíše dobrá ☐

průměrná ☐

spíše špatná ☐

velmi špatná ☐

5. Které ze stávajících zaměstnaneckých benefitů jsou pro vás nejdůležitější? (vyberte 2)

- ☐ příspěvek na stravné
- ☐ příspěvky na vzdělávací kurzy a školení
- ☐ podnikové společenské akce
- ☐ odměňování podle výkonů
- ☐ zvýhodněný nákup prodávaných výrobků pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky

6. Jaké jiné benefity byste přivítal(a)? (vyberte 3)

- ☐ příspěvek na volnočasové aktivity
- ☐ příspěvek na zdravotní a preventivní péči
- ☐ příspěvek na životní pojištění a důchodové penzijní spoření
- ☐ možnost volby kratšího úvazku
- ☐ dodateková dovolená
- ☐ 13. plat a odměny při pracovním výročí
- ☐ sick days (neodpracované dny, kdy se nečerpá dovolené ani nemocenské dávky)

PŘÍLOHA Č. 2: Dotazník 2

☐ Žena ☐ Muž

Pracovní pozice:

☐ vedoucí pobočky ☐ zástupce vedoucího ☐ asistentka ☐ optik

1. Která součást vašich příjmů je podle Vás nejvíce nedostatečná?

- ☐ Základní plat
- ☐ Provize z prodeje
- ☐ Odměna

2. Co Vám nejvíce vadí v komunikaci s vedoucími pracovníky?

- ☐ Nic, jsem spokojen
- ☐ Neberou v úvahu můj názor.
- ☐ Neprofesionální jednání.
- ☐ Jiné

Prosím, popište jaké:

3. Seřad'te následující zaměstnanecké benefity podle vaší toho, které jsou pro Vás nejdůležitější (č1) až po nejméně důležité (č7)

poukazy na kulturu a sport

stravné lístky

penzijní a životní pojištění

zvýhodněný nákup produktů

dodatková dovolená

sick days

13. plat a odměny při pracovním výročí

4. Jak byste změnil(a) zázemí pro zaměstnance, co Vám v těchto prostorách chybí?

☐ Nic, jsem spokojen(a).

☐ Ano změnil(a) bych...

Popište prosím, co:

5. Jak byste změnil(a) prostory, ve kterých se zaměstnanci setkávají s klienty?

☐ Nic, jsem spokojen(a).

☐ Ano změnil(a) bych....

Popište prosím, co:

.